



**LIGIA CRISTINA
RIBEIRO GOMES
GONÇALVES**

**A INFLUÊNCIA DO DEPARTAMENTO DE
MARKETING: O CASO OLI**



**LIGIA CRISTINA
RIBEIRO GOMES
GONÇALVES**

**A INFLUÊNCIA DO DEPARTAMENTO DE
MARKETING: O CASO OLI**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

À Luísa, ao Rodrigo e ao Pedro
Nothing is impossible, the word itself says, "I'm possible!"

Audrey Hepburn

o júri

Presidente

Prof. Doutor Daniel Polónia

professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Luís Manuel Borges Gouveia

professor associado com agregação da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa

Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, pela motivação e ajuda prestada ao longo destes meses.

Quero agradecer à Mariza Gomes Gomes pela oportunidade que me deu, por acreditar e confiar em mim e por nunca me deixar desistir. Um obrigada aos meus colegas de departamento por toda a atenção e paciência nestes últimos tempos.

Agradeço também ao Dr. Paulo Ribeiro, Dra. Alexandra Pereira e Eng^a. Andreia Costa por terem colaborado no desenvolvimento do meu relatório.

Aos meus pais, à minha irmã, ao meu cunhado, aos meus pequenos e aos meus amigos um grande obrigada por fazerem parte de todas as minhas conquistas.

E, por fim, um agradecimento especial ao Diogo Heitor pelo carinho, pela paciência diária em motivar-me e acreditar que seria capaz e principalmente por todo o amor. Tu sim, és das minhas maiores conquistas.

palavras-chave

Marketing, Inovação, Gestão Familiar, Desenvolvimento de Novos Produtos, Orientação para o Mercado

Resumo

Tem-se verificado alguma discussão na literatura sobre o decréscimo da importância do Marketing nas empresas. De acordo com alguns estudos, apenas 10% do tempo é dedicado ao departamento de Marketing nas suas reuniões gerais.

O estudo de caso é dedicado a uma empresa portuguesa, Oliveira & Irmão, líder ibérica de produtos de instalação sanitária que atua no mercado há 60 anos. Esta empresa exporta 80% da sua produção e tornou-se reconhecida por ser uma das empresas mais inovadoras da sua área, contando atualmente com 40 patentes ativas.

Neste estudo será analisada a influência do departamento de Marketing numa empresa com gestão familiar e onde a satisfação do cliente é o seu objetivo primário. Para compreender as alterações que se verificaram desde a implementação do Departamento de Marketing, foram realizadas quatro entrevistas aos diretores da empresa (Departamento Financeiro, Inovação, Comercial e Marketing) para compreender, através do seu ponto de vista, quais as implicações e modificações principais que sentiram. Verificou-se que apesar do departamento de Marketing ser recente na empresa este já realizou algumas alterações notórias a nível interno (comunicação interna) e a nível externo (posicionamento da marca no mercado). Contudo, um dos grandes entraves tem sido a dificuldade em participar no processo desenvolvimento de novos produtos, que até então é coordenado pelo departamento de Inovação e departamento Comercial. A autora do estudo propõe um processo em que o departamento de Marketing fornece os *inputs* para o desenvolvimento de novos produtos, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

keywords

Marketing, Innovation, Family Business, New Product Development, Market Orientation

Abstract

There have been various discussions in the literature concerning the decreasing significance of marketing in companies. According to some studies, only 10% of time in general meetings is devoted to the marketing department.

This case study is dedicated to a Portuguese company, Oliveira & Irmão, Iberian leading supplier of plumbing equipment that has been operating in the market for 60 years. This company exports 80% of its production and has become recognized as one of the most innovative companies in its area, with 40 active patents.

This study analyses the influence of the marketing department in a family managed company where client satisfaction is the primary goal. Four interviews with company directors (Finance, Innovation, Sales, and Marketing Departments) were conducted to fully grasp the changes made since the implementation of the marketing department and in order to understand, from their point of view, the implications and major modifications they experienced. This study found that despite the fact that the Marketing department is a recent addition to the company, it has already made some notable changes internally (internal communication) and externally (brand positioning in the market). However, the major hurdle has been the difficulty in participating in the process of developing new products, which to date is coordinated by the Department of Innovation and the Sales department. The author proposes a process in which the Marketing department provides inputs for the development of new products in order to satisfy customer needs.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	VII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE.....	XIII
ÍNDICE ILUSTRAÇÕES.....	XV
ÍNDICE TABELAS.....	XV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I –REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1 - CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1.1- DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	4
1.2 - EMPRESA FAMILIAR	6
1.2.1- TIPOLOGIAS DE EMPRESA	8
1.3-ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	9
1.3.1-PERSPETIVA COMPORTAMENTAL	10
1.3.2-ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	12
1.3.3- CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	14
1.4-INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
1.4.1-FONTES DE INOVAÇÃO.....	17
1.4.2- O CONTRIBUTO DA INOVAÇÃO PARA O DESEMPENHO DA EMPRESA	18
1.4.3 –INOVAÇÃO ABERTA	19
1.4.4-IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO ABERTA.....	21
CAPÍTULO II – RELATÓRIO DE ESTÁGIO.....	23
CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO DA OLI	31
3.1- HISTÓRIA DA EMPRESA	31
3.2- PRODUTOS	33
3.4- ESTRUTURA DA EMPRESA.....	34
3.6- MERCADOS E DADOS ECONÓMICOS	35
3.6.1- CLIENTES DO MERCADO NACIONAL	36
CAPÍTULO IV – CASO DE ESTUDO: INFLUÊNCIA DO MARKETING NA OLI.....	39
4.1- METODOLOGIA	39
4.2- CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO FAMILIAR OLI.....	43
4.3- ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	45
4.4-INOVAÇÃO NA OLI.....	46
4.4.1- INOVAÇÃO ABERTA OLI.....	48

4.4.2- DESAFIOS À INOVAÇÃO	49
4.5 - MARKETING.....	50
4.5.1 –ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	52
4.6- DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	53
4.7- AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE DE MARKETING	56
4.8 –RENOVAÇÃO DA MARCA OLI.....	57
4.8.1- IDENTITY MIX	58
4.8.2-MARKETING MIX	59
4.8.3 -IMAGEM MIX.....	64
4.8.4- RESULTADOS IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING	64
CAPÍTULO V- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	67
5.1- CONCLUSÃO	67
5.2- LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	71
ANEXOS	77
ANEXO 1. Stand OLI 2014.....	77
ANEXO 2. Semana da Reabilitação Urbana	79

ÍNDICE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1- Os níveis de cultura de Schein.....	3
Ilustração 2- Componentes da Orientação para o mercado.....	11
Ilustração 3- Exemplo Certificado Formação	24
Ilustração 4- Merchandising OLI.....	25
Ilustração 5- Promoções 60 anos OLI.....	27
Ilustração 6- Localização Fábricas e Armazém	32
Ilustração 7- Produtos Fabricados.....	33
Ilustração 8- Organograma da empresa.....	35
Ilustração 9- Segmentos de Mercado	37
Ilustração 10- Produtos Inovadores OLI.....	47
Ilustração 11- Parcerias OLI.....	49
Ilustração 12- Desenvolvimento Produto OLI	54
Ilustração 13- Proposta novo processo.....	55
Ilustração 14- Alterações do logotipo.....	58
Ilustração 15- Slogan	59
Ilustração 16- Embalagens desenvolvidas (antigas e nova).....	61

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1- O paradigma das empresas familiares	6
Tabela 2- Caracterização de empresas familiares	8
Tabela 3- Controlo de empresa familiar.....	9
Tabela 4- Fontes de Novas Ideias.....	17
Tabela 5- Inovação Aberta vs Inovação Fechada	19
Tabela 6- Identificação da empresa	32
Tabela 7- Faturação dos últimos 3 anos.....	36
Tabela 8- Faturação dos últimos 3 anos por mercado.....	36
Tabela 9- Guião da entrevista	42
Tabela 10- Organograma departamento de Marketing.....	51
Tabela 11- Crescimento de Novos Produtos.....	53
Tabela 12- Influência de Departamentos no Desenvolvimento Novos Produtos.....	54
Tabela 13- Pontos fortes e fracos	64
Tabela 14- Análise de Indicadores Dep ^o Marketing.....	66

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio tem como base principal o estudo da influência do Departamento de Marketing numa empresa familiar com orientação para o mercado.

Hoje em dia, é fundamental para o sucesso organizacional que uma empresa seja orientada para o mercado, que aposte na inovação dos seus produtos e/ou serviços com o objetivo final de satisfazer e corresponder às exigências dos seus clientes. O sucesso das organizações envolve a sua habilidade de se ajustar à estrutura do mercado onde atua em resposta às necessidades dos seus clientes.

As estruturas organizacionais constituem parte integrante da realidade empresarial atual, cada vez mais complexa, exigente e impulsionadora de constantes desafios às culturas instituídas no nosso tecido empresarial, as empresas têm de se adaptar e inovar para estarem preparadas para os novos paradigmas e para a sobrevivência das organizações.

A principal motivação para a realização deste estudo está relacionada com a perceção da importância da implementação de um Departamento de Marketing numa empresa orientada para o mercado, que até então não tinha departamento de marketing. A orientação para o mercado tem sido um tema debatido na literatura de marketing (Kohli & Jaworski, 1990, 1993, 1996; Narver & Slater, 1990; Day, 1990; Kotler, 2000; Kirca et al., 2005) como sendo a base para que as empresas tenham práticas de marketing corretas e estruturadas. O Marketing é fundamental para o desenvolvimento das empresas, contribui com estratégias que visam o melhor posicionamento do produto, bem como posicionamento da empresa nos mercados em que está inserido.

A Oliveira & Irmão é a base deste estudo de caso, uma empresa portuguesa, Oliveira & Irmão S.A, que sobrevive e cresce há 60 anos num setor tão específico como o de instalação sanitária e cujo sucesso se justifica pela correta política de expansão e dispersão por diversos mercados, assente em princípios organizacionais coerentes com as necessidades e exigências dos respetivos mercados.

A OLI é considerada uma das empresas mais inovadoras do mercado, isto deve-se à sua aposta constante na inovação, tendo parcerias com universidades e uma política interna de integração de jovens licenciados nos quadros da empresa. Atualmente conta com 40 patentes ativas e em 2013 foi a empresa em Portugal que mais pedidos de patentes efetuou ao Instituto Europeu de Patente.

A OLI criou recentemente um departamento de Marketing com o objetivo de posicionar melhor a marca OLI nos diversos mercados e criar estratégias de antecipação de necessidades dos seus clientes. Este novo departamento trabalha diretamente com o departamento comercial, departamento este que tem uma posição predominante na empresa, assim como o departamento de inovação.

A OLI passou recentemente por um processo de *rebranding* [renovação da marca] liderado por este novo departamento, onde os resultados mais notórios foram a nível de imagem.

O relatório de estágio encontra-se dividido em cinco capítulos, o primeiro capítulo é relativo à bibliografia consultada para a compreensão da pertinência deste estudo e para dar suporte à investigação a realizar. Segue-se o relatório de estágio realizado na empresa em análise, onde são descritas as atividades realizadas ao longo dos 9 meses de estágio. No terceiro capítulo realiza-se uma apresentação da empresa Oliveira & Irmão, S.A., sucedida de um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas realizadas a diretores da empresa. Por último, finaliza-se o trabalho com a explicação do estudo realizado, análise e discussão dos resultados.

CAPÍTULO I –REVISÃO DA LITERATURA

O próximo capítulo contempla a revisão da literatura existente na área relativamente a temas como a cultura organizacional, gestão familiar, orientação para o mercado e inovação organizacional. Temas estes que estão interligados com a empresa em análise.

1.1 - CULTURA ORGANIZACIONAL

A OLI é uma empresa portuguesa que tem na sua génese a cultura organizacional, isto é, o conjunto de valores, crenças e princípios subjacentes ao sistema de gestão, bem como o conjunto de práticas e comportamentos que reforçam os princípios básicos da gestão empresarial (Denison, 1990). Apesar do conceito ainda não ter uma definição consensual, diz respeito a uma complexa rede de princípios, valores, crenças, perceções, mitos e símbolos, que definem o modelo pelo qual um determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com os problemas e a transmiti-los aos novos membros (Schein, 1985).

Schein (1985) associa a cultura organizacional a uma estrutura composta por diferentes camadas de elementos (valores, normas, pressupostos fundamentais, padrões de comportamento, artefactos, etc.) unidos por um núcleo comum. Analisando os três níveis de análise propostos por este autor (Ilustração 1):

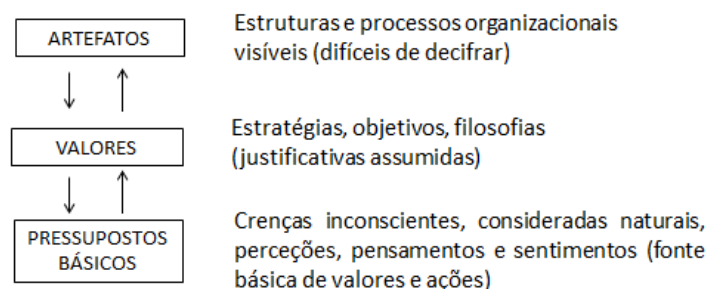


Ilustração 1- Os níveis de cultura de Schein

Fonte: Elaboração própria adaptado de Schein, 1991

Nos estudos de Schein (1985) e Hofstede (1994) destacam-se duas grandes diferenças: a primeira está na crença da formação dos valores organizacionais, pois para Schein (1985) os valores do grupo são os valores dos líderes compartilhados, sendo a cultura

organizacional fundamentada nos valores organizacionais. Para Hofstede (1994), considera relevante os valores dos membros da organização para a formação da cultura da organização e as percepções partilhadas das práticas diárias devem ser consideradas como o centro da cultura organizacional e não os valores.

Para Hofstede (1994), a cultura é composta por muitos elementos os quais poderiam ser classificados em 4 categorias:

- Símbolos: são palavras, objetos e gestos. A nível de cultura organizacional, os símbolos incluem abreviações, gírias, formas de se expressar, códigos de comportamentos e símbolos de *status*, todos reconhecidos somente pelos membros da organização ou *insiders*;
- Heróis: são pessoas reais ou imaginárias, vivas ou mortas, que servem como modelos de comportamento dentro de uma cultura;
- Rituais: são atividades coletivas que são socialmente essenciais dentro de cada cultura específica;
- Valores: representam o nível mais profundo da cultura. São sentimentos amplos, frequentemente inconscientes e não discutidos abertamente sobre o que é bom ou mau, limpo ou sujo, bonito ou feio, racional ou irracional, natural ou paradoxal, decente ou indecente, normal ou anormal.

1.1.1- DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Quanto às dimensões da cultura, pode-se definir dimensão como um aspeto que pode ser medido e comparado com outras culturas.

Para Schein (1985) existem 4 pressupostos básicos: a relação da organização com o meio; a natureza da atividade humana e do ser humano; a natureza da realidade, da verdade, do tempo e espaço; a natureza do relacionamento humano.

Hofstede (1993) no seu estudo comparativo descreve cinco tipos de dimensões culturais:

- Distância ao poder ou distância hierárquica - a forma como se exprimem as diferenças biológicas, de talentos e de poder em diferenças sociais e materiais.

Esta dimensão está relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão de gerir desigualdades entre os indivíduos. Quanto maior a diferenciação de poder numa sociedade, maior a distância entre níveis hierárquicos nas empresas;

- Individualismo vs coletivismo - esta dimensão indica se uma sociedade é uma rede social sem relação entre os indivíduos, na qual cada um é suposto empenhar-se apenas por si, ou se oferece um tecido social no qual os indivíduos se dividem entre membros e não membros de grupos e esperam que o grupo ao qual pertençam os proteja.
- Masculinidade vs feminilidade - até que ponto a cultura é mais conducente do predomínio, assertividade e aquisição de coisas (predomínio masculino) ou uma cultura que é mais conducente da preocupação com os outros, sentimentos, relacionamento e qualidade de vida (predomínio feminino). A OLI é uma empresa que conta com um número elevado de mulheres, e de acordo com esta classificação, a OLI é uma empresa que se preocupa com os outros e dá grande importância ao relacionamento.
- Evitar a incerteza - controlo de incerteza numa organização traduz-se na necessidade de criar regras formais para assegurar o funcionamento da organização. Organizações do tipo burocrático estão ligadas a valores de forte controlo de incerteza, sendo caracterizadas por terem tarefas definidas e controlados por uma cadeia de níveis hierárquicos;
- Orientação a longo prazo vs a curto prazo - indica em que medida uma sociedade baseia as suas tradições sobre acontecimentos do passado ou do presente, sobre os benefícios apresentados ou ainda sobre o que é desejável para o futuro. A longo prazo denotam-se os valores orientados para o futuro, como a persistência, a curto prazo são os valores orientados para o passado e o presente, como respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais.

Hofstede (1980) revela a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional. O contexto que enquadra a organização pode, contudo, ser delimitado com diferentes abrangências, podendo ser abordado de um contexto mundial, nacional ou respeitante à comunidade local que envolve a organização. No caso das empresas familiares, é

particularmente interessante atender as características específicas do contexto local, dado que, em geral, a família proprietária é oriunda do mesmo, podendo nele inserir-se e com ele relacionar-se de forma muito diversa.

1.2 - EMPRESA FAMILIAR

A OLI é uma empresa com gestão familiar e, deste modo, algumas considerações têm sido feitas no âmbito do conceito de empresa familiar, por exemplo os investigadores definem as operações de empresa familiar pelos componentes envolventes da família no negócio: a propriedade, gestão ou a sucessão empresarial (Chrisman et al., 2003) – estas devem possuir indicadores, de forma a serem denominadas de empresas familiares.

É importante diferenciar desde já empresa familiar de empresa não familiar, sendo que a grande diferenciação reside na presença da vertente familiar na gestão do negócio. A participação da família na organização tem impacto direto na cultura da empresa, sendo que a compreensão dos elementos de influência da família sobre a organização tende a ser mais influente que quaisquer outros elementos (Chrisman et al., 2003). Segundo Ward (2004), as empresas familiares diferem das não familiares quanto ao seu paradigma, conforme indica a tabela 1.

EMPRESAS FAMILIARES	EMPRESAS NÃO FAMILIARES
O seu propósito é a continuidade	O seu propósito é maximizar no curto prazo o valor das ações
O objetivo é preservar os ativos e a reputação da família	O objetivo é conhecer as expectativas do investidor institucional
A fé (crença) fundamental tem como prioridade proteger o risco de declínio	A crença fundamental é que o maior risco promete maior rendimento
A orientação estratégica é a adaptação	A orientação estratégica é o crescimento constante
O <i>focus</i> da gestão é a melhoria continua	O <i>focus</i> da gestão é a inovação
Os mais importantes <i>Stakeholders</i> são os clientes e os empregados	Os mais importantes <i>Stakeholders</i> são os <i>Stakeholders</i> e a gestão
A empresa é vista como uma instituição familiar	O negócio é visto como um ativo disponível
A liderança é proteção	A liderança é carisma pessoal

Tabela 1- O paradigma das empresas familiares

Fonte: Adaptado de Ward (2004)

De acordo com Chua et al. (1999), o desafio de se estabelecer uma definição de empresa familiar reside na possibilidade de identificação de uma unicidade conceitual que permita a sua caracterização. Para estes autores, empresa familiar é um tipo de organização controlada e dirigida com a intenção de definir e perseguir uma visão dos negócios mantida por uma aliança dominante, estabelecida pelos membros de uma família e que seja potencialmente sustentável ao longo das suas gerações. Com uma definição mais abrangente, Litz (2008) considera que uma empresa torna-se familiar quando ela procura apoio em recursos familiares específicos, e para isso vincula-se ou passa a depender de uma família. Paralelamente, uma família torna-se uma família empresária quando ela procura e recebe apoio de uma empresa que a auxilia a atingir um ou mais objetivos familiares. Verifica-se, nesta consideração, a dinâmica de interação entre duas dimensões – a família e a empresa, que encontram-se em constante interação e que, de certa forma, é bastante complexa, pois existem dois sistemas com interesses distintos. Ussman (2004) caracteriza empresas familiares como poderá ser observado na tabela 2.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Relação forte entre a empresa e o seu fundador	- Empresa é uma extensão de si próprio - Poder centralizado - Autoritarismo
Criação de valores e tradições continuada	- As novas gerações trazem valores pessoais que são uma extensão dos valores da sua família e que se torna num ingrediente chave para a continuidade da empresa
Dificuldade de trabalhar na empresa da família	- Os jovens sentem-se bloqueados, pressionados e incapazes de desenvolver uma entidade própria em termos pessoais e profissionais, pois muitas das suas decisões pessoais influenciam a vida da empresa e vice-versa
Empresa de conflitos	- A dupla relação entre as pessoas, que são da mesma família e por isso herdeiros potenciais ou efetivos de parte do capital e que trabalham juntos, aumenta os problemas
Lealdade na empresa familiar	- Ativo intangível de valor incalculável, manifesta-se nos membros da família mas também nos trabalhadores e, frequentemente, também em clientes e fornecedores relativamente à empresa, mas também na empresa em relação a essas mesmas pessoas - Pode levar ao comodismo e a pessoas

	passivas, assim como problemas relacionados com as competências de cada um.
Identificação da família com a empresa	- Na família criou-se um saber fazer que é transmitido de geração em geração que na maioria dos casos, só pode ser aprendido com anos de contacto com o setor mas que na família passa quase naturalmente, sem esforço
Fechado a capital estranho à família	- Fecham-se à entrada de novos sócios mesmo quando este fato é benéfico para a empresa - A empresa é assunto da família e continuará a ser
Operam numa perspetiva de longo prazo	O empresário trabalha para os filhos e assim sucessivamente pelas gerações fora
A empresa familiar como entidade que evolui	- Cada nova geração cria novos desafios à empresa, da mesma forma que a empresa desafia a família a reunir-se num equilíbrio de forças já que cada um tem uma perceção própria da empresa

Tabela 2- Caraterização de empresas familiares

Fonte: Adaptado a partir de Ussman (2004)

1.2.1- TIPOLOGIAS DE EMPRESA

Quanto às diferentes tipologias de empresa, Lethbridge (1997) refere que é possível distinguir três tipos de empresas familiares:

- Tradicional: em que o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família domina completamente todos os negócios da empresa;
- Híbrida: em que o capital é aberto, contudo a família ainda controla a empresa. Também se distingue da anterior quanto ao fato de existir maior transparência e mais profissionais exteriores à família a trabalhar na administração.
- Influência familiar: em que a maioria das ações está nas mãos do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração, mantém uma influência estratégica através de uma participação significativa no capital.

Segundo Neves (2001), o tipo de estrutura de gestão e de controlo de capital nas empresas familiares, deve ter em consideração os interesses dos sócios/acionistas familiares a médio e longo prazo através do crescimento e continuidade da empresa e promover a harmonia e bem-estar entre os membros da família (tabela 3).

	CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS
Controlo por um empresário	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo por um empresário ou pelo casal - Se houver outros sócios não têm influência na gestão da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalização - Conseguir um equilíbrio entre o interesse do empresário e os interesses de outras entidades (clientes, fornecedores, etc.) - Escolha de uma estrutura de controlo de capital para a geração seguinte
Parceria entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos com o controlo de capital - Controlo na posse de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo de partilha de controlo entre empresários - Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa - Retenção de lucros - Controlo dos interesses dos vários ramos da família
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos como acionistas - Mistura de acionistas com funções na empresa com outros sem funções 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas - Criar um mercado de capitais entre os membros da família

Tabela 3- Controlo de empresa familiar

Fonte: Adaptado de Neves (2001)

1.3-ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O objetivo de uma organização como a Oliveira & Irmão é antecipar as necessidades do mercado e reagir de forma competitiva (Kohli & Jaworski, 1990, 1993; Narver & Slater, 1990). As necessidades e expectativas dos clientes evoluem ao longo do tempo, e com isso tem de existir uma capacidade de resposta da organização para acompanhar essas alterações, ou seja, a empresa tem de estar orientada para o mercado. Com a orientação para o mercado é a cultura organizacional que estimula os comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente de forma mais eficaz, proporcionando desempenho sustentado (Narver & Slater, 1990). Por outro lado, uma empresa orientada para o mercado é uma empresa cujas ações são consistentes com o conceito de marketing, ou seja, é uma orientação virada para o

mercado na concepção do comprador, através da capacidade de gerir, difundir e utilizar informações de uma forma coordenada sobre clientes e concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990). Segundo Day (1990), as empresas com orientação para o mercado têm maior capacidade para satisfazer e entender os clientes.

De acordo com Kotler (2000), existem cinco orientações possíveis: orientação para a produção, orientação para o produto, orientação para as vendas, orientação de marketing, orientação de marketing social. As primeiras três orientações (produção, produto, vendas) são orientações internas, todas as outras são orientações externas onde o foco está em olhar para fora da empresa, em vez de se olhar só internamente.

A orientação para o mercado poderá ser analisada de acordo com duas perspetivas: perspetiva comportamental e perspetiva cultural. A perspetiva comportamental centra-se nas atividades organizacionais que estão relacionadas com o desenvolvimento da inteligência de mercado, esta perspetiva requer atividades que traduzam a teoria da realidade organizacional, mostrando que tarefas devem ser efetuadas no seio da organização, a fim de estarem orientadas para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990). A perspetiva cultural centra-se nas normas e valores organizacionais que estimulam comportamentos consistentes com a orientação para o mercado (Kirca et al. 2005).

1.3.1-PERSPETIVA COMPORTAMENTAL

Para este estudo de caso a análise debruçar-se-á sobre os aspetos comportamentais da orientação para o mercado, ou seja, no conjunto de tarefas desenvolvidas. Narver e Slater (1990) consideram que a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais (ilustração 2):

- 1- A orientação para o cliente
- 2- A orientação para a concorrência
- 3- A coordenação interfuncional

Com dois critérios de decisão: a visão a longo prazo e a rentabilidade.

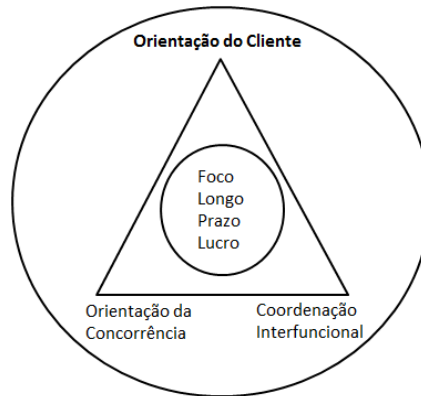


Ilustração 2- Componentes da Orientação para o mercado

Fonte: Adaptado de Narver e Slater (1990)

A orientação para o cliente e para a concorrência incluem atividades envolvidas no processo de aquisição de informação sobre compradores e concorrentes no mercado alvo e a sua divulgação por toda a organização. A orientação para o cliente abrange o conhecimento sobre os clientes, com o objetivo de criar valor acrescentado, seja pelo aumento de benefícios ou pela diminuição de custos (Narver & Slater, 1990). Na orientação para a concorrência implica que a organização compreenda as forças e fraquezas a curto prazo dos seus concorrentes e que conheça as suas estratégias e competências no longo prazo, de modo a oferecer aos clientes valor superior ao da concorrência (Narver & Slater, 1990). A coordenação interfuncional é composta pela informação sobre os clientes e concorrência e compreende os esforços coordenados de negócios, envolvendo todos os departamentos a fim de criar um valor superior para os clientes (Narver & Slater, 1990).

A literatura sugere que a orientação para o mercado tem uma visão a longo prazo, quer quanto aos lucros, quer em relação à implementação de cada uma das componentes comportamentais da orientação para o mercado, o que significa que a organização orientada para o mercado tem implícita uma perspetiva de investimento a longo prazo (Narver & Slater, 1990). Kohli e Jaworski (1990) defendem que a rentabilidade é uma consequência direta da orientação para o mercado.

Estes autores definiram a orientação para o mercado como a geração, a todos os níveis da organização, de inteligência de mercado acerca das necessidades presentes e futuras dos clientes, a sua divulgação entre todos os departamentos e o desenvolvimento de uma resposta adequada, destacando assim três componentes essenciais: (1) *“Intelligence generation”*- A geração de inteligência de mercado, isto é, a capacidade de gerar informação do mercado relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, (2) *“intelligence dissemination”*- Disseminação de inteligência de mercado, de modo a que exista uma adaptação às necessidades do mercado. A empresa inteligente deve transmitir e disseminar a informação entre os departamentos e funções na organização e (3) *“responsiveness”*- Resposta à inteligência de mercado, a organização deve ser capaz de dar resposta ao mercado. A criação do conhecimento refere-se à recolha e avaliação das necessidades e preferências dos clientes, nesta fase é fundamental o comprometimento dos diferentes departamentos, para no final dar *feedback* em resposta às necessidades e evoluções do mercado. Nesta fase é fundamental a avaliação dos mercados alvo e o desenvolvimento de um plano de marketing.

Para Kohli e Jaworski (1990), a orientação de mercado resulta na formação de mercado inteligente, que inclui as necessidades correntes e futuras dos clientes, a respetiva disseminação da inteligência, através dos diferentes departamentos da empresa, e a resposta a esta.

1.3.2-ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Os antecedentes da orientação para o mercado são as variáveis internas à organização que podem influenciar o grau de orientação para o mercado, sendo fatores organizacionais que impedem ou encorajam a implementação de uma filosofia de negócios representada pelo conceito de marketing. Kirca et al. (2005) classificam os antecedentes da orientação para o mercado em três categorias: fatores da gestão de topo, fatores interdepartamentais e sistemas organizacionais.

Gestão de topo: Para Narver e Slater (1990), a ênfase na gestão de topo tem um impacto positivo ao nível de orientação para o mercado da organização. Vários autores defendem que a gestão de topo desempenha um papel crucial no desenvolvimento

dos valores e orientação organizacionais, sendo importante que a organização entenda com clareza a orientação da gestão de topo para as necessidades do mercado e a sua satisfação. Para responder às alterações de mercado a empresa tem de ter capacidade de desenvolvimento de novos produtos que vão de encontro às expectativas dos clientes, contudo, inovar conduz a riscos e incertezas. Segundo Kohli e Jaworski (1993), se a gestão de topo demonstrar vontade de correr riscos e aceitar falhas ocasionais como sendo naturais, os gestores intermédios sentir-se-ão mais à vontade para desenvolver novos produtos em resposta às alterações de mercado. Pelo contrário, se a gestão de topo demonstrar aversão ao risco e intolerância perante falhas, os subordinados sentem-se menos motivados à criação e disseminação da inteligência de mercado, em resposta às necessidades dos clientes.

Fatores interdepartamentais: é definida como o contacto direto, formal ou informal, entre colaboradores dos diversos departamentos. A relação interdepartamental facilita a interação e a troca de informação, a divergência de objetivos, inibe respostas às necessidades do mercado e, portanto diminui a orientação para o mercado. Segundo Kohli e Jaworski (1993), não são esperados efeitos negativos no processo de criação da inteligência de mercado, pois o conflito interdepartamental não deve afetar o processo de aquisição de informação num dado departamento.

Sistemas Organizacionais: são consideradas as características da organização - centralização, formalização, sistema de avaliação, poder e recompensa.

Para Jaworski e Kohli (1993), a formalização, ou a definição de papéis, procedimentos e autoridades, através de regras, está inversamente relacionada com a orientação para o mercado ao inibir a utilização da informação dentro da organização e, conseqüentemente, o desenvolvimento de uma resposta eficaz às alterações no mercado. A centralização pode ser definida como “o inverso do nível de delegação das autoridades decisórias através da organização e o grau de participação dos membros da organização nas decisões” (Jaworski & Kohli, 1993). Estes autores acrescentam ainda a departamentalização, referindo-se ao número de departamentos em que as atividades são segregadas e compartimentadas, como variável estrutural dos sistemas organizacionais. Muitos estudos defendem a departamentalização como barreira à comunicação e, conseqüentemente, à disseminação da inteligência de mercado. Tanto

a centralização como a formalização estão inversamente relacionadas com a utilização da informação e com a capacidade de resposta da organização, contudo, apesar da formalização, centralização e departamentalização dificultarem a criação e disseminação da inteligência de mercado, Jaworski e Kohli (1993) demonstram que, por outro lado, podem afetar positivamente a capacidade de resposta de uma organização.

Os sistemas de recompensa são ferramentas instrumentais para moldar o comportamento dos colaboradores. Neste contexto, Webster, em 1988, citado por Jaworski e Kohli (1993), argumentou que a chave para desenvolver um negócio orientado para o mercado e para o cliente reside em como os gestores são avaliados e recompensados. Para ele, se os gestores são avaliados em termos dos lucros e das vendas a curto prazo acabam por se focar «no momento», negligenciando fatores como a satisfação dos clientes, que garantem a saúde da organização no longo prazo. A formação orientada para o mercado fomenta a sensibilidade dos colaboradores às necessidades dos clientes, estimulando ações que são consistentes com os requisitos da orientação para o mercado.

Em suma, as empresas com orientação de mercado esforçam-se para compreender as necessidades dos clientes, para partilhar esta informação da organização e coordenarem todas as atividades da empresa, de modo a oferecer valor acrescentado ao cliente (Slater & Narver, 1990).

1.3.3- CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Na investigação feita por Jaworski e Kohli, (1996) organizam a orientação para o mercado em quatro categorias fundamentais: desempenho organizacional, clientes, inovação e colaboradores.

A orientação para o mercado aumenta o desempenho organizacional, Jaworski e Kohli (1990) argumentam que as organizações que são orientadas para o mercado, isto é, aquelas que se preocupam em conhecer e responder às necessidades e preferências do mercado, conseguem satisfazer mais eficientemente os consumidores e, consequentemente, atingem elevados níveis de desempenho.

De acordo com Jaworski e Kohli (1990), as consequências no cliente incluem a qualidade percebida dos produtos fornecidos pela organização, a lealdade e a satisfação. Para Slater e Narver (2000), uma organização orientada para o mercado aumenta a satisfação e lealdade dos consumidores pois consegue antecipar as necessidades dos clientes e oferecer bens e serviços que as satisfaçam.

Segundo Kirca et al. (2005), a orientação para o mercado deverá reforçar a capacidade de inovação e o desempenho dos novos produtos pois conduz a um comportamento proactivo em relação às necessidades dos clientes, enfatizando a utilização adequada da informação. Para Jaworski e Kohli (1993), a orientação para o mercado envolve, essencialmente, fazer algo novo ou diferente em resposta à evolução das condições de mercado – pelo que pode ser vista como parte do comportamento inovador. Relativamente às consequências nos colaboradores, Kohli e Jaworski (1990) argumentam que, ao desenvolver um sentimento de orgulho e companheirismo entre os colaboradores, a orientação para o mercado aumenta o compromisso, o espírito de equipa, a orientação para os clientes (isto é, a motivação para satisfazer as necessidades dos clientes) e a satisfação no trabalho.

1.4-INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O conceito de Inovação organizacional corresponde à introdução de um novo método organizacional nas práticas do negócio, podendo ser relativo à organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (OCDE, 2005). Neste sentido, têm surgido nos últimos tempos, tabelas de indicadores quantitativos para interpretar as atividades inovadoras (como: *European Innovation Scoreboard* ou o Manual de Oslo da Comissão Europeia) onde estão incluídos o número de patentes registadas, o volume de publicações científicas, o número de colaboradores especializados e os gastos em Investigação & Desenvolvimento. A empresa em estudo é uma empresa que conta atualmente com 40 patentes ativas, tendo sido considerada em 2013 a empresa portuguesa que mais patentes registou na Europa.

A pesquisa bibliográfica sobre o tema de inovação organizacional visa identificar como a cultura organizacional foca a interação entre as pessoas envolvidas em projetos de cooperação entre duas ou mais organizações. Foi com Veblen (1899), que o conceito de inovação começou a assumir um carácter mais global, este autor acrescentou noções

como *ativos intangíveis* e *riqueza imaterial*, argumentando que a tecnologia para além do sistema das máquinas deve contemplar o *know-how*.

Freire (2000) argumenta que o objetivo do estágio de inovação numa empresa é criar uma oferta distintiva que permita diferenciar-se da concorrência, sendo um processo de criação e introdução de algo novo tanto na empresa como no mercado. Para Cunha et al. (2003), a inovação é um pequeno rótulo para uma grande variedade de fenómenos, como por exemplo a adaptação de novas soluções tecnológicas, processos de trabalho, novos produtos, competição em novos mercados, novos acordos com clientes e fornecedores, novas matérias-primas, processos de fabrico, etc.

É frequente quando se fala de inovação emergirem outros conceitos, como a criatividade. Cunha et al. (2003) argumenta que a criatividade pode ser um processo de geração espontânea, que a organização pode ou não aproveitar, podendo ser fomentada e ancorada nas políticas e na cultura da organização. Pode-se distinguir a criatividade da inovação pela implementação com sucesso de ideias criativas no seio da organização. A criatividade pode contribuir para muitas inovações, mas não significa que essa criatividade dê lugar a inovações. No caso das patentes, Oliveira (2003) argumenta que podem existir inovações que nunca foram objeto de patente e patentes que nunca chegaram a inovações.

Fomentar a criatividade é fator determinante para a instauração de um clima de inovação, contudo este deve também ser impulsionado pela própria empresa aos seus colaboradores, pois para Freire (2000) quando a cultura da organização promove e recompensa a inovação, os colaboradores geram mais ideias e não têm receio de colocá-las em prática.

Segundo Freire (2000), no início do processo de inovação estão as novidades, emergentes das mais diversas fontes. Assim, é fulcral que a organização oriente as suas atividades de modo a identificar oportunidades para reforçar a sua competitividade nos meios envolventes contextuais (económico, tecnológico, político-legal, sociocultural), e transacional (os clientes, os concorrentes, os fornecedores, a comunidade), bem como intra-organização (as capacidades relativas da empresa em comparação com a concorrência e setor).

1.4.1-FONTES DE INOVAÇÃO

Numa análise realizada por Freire (2000), com base nos trabalhos de West (1992), este apresenta fontes que contribuem para a geração de novas ideias, divididas em internas e externas à organização e formais e informais (tabela 4).

Fontes	Formais	Informais
Externas	Comunicação social; estudos especializados; Inquéritos a clientes; Estudos de mercado; <i>Benchmarking</i> com a concorrência; Entidades de pesquisa ou <i>design</i>	Comunicação social; estudos generalistas; solicitações ou reclamações de clientes; produtos da concorrência; sugestões de fornecedores ou parceiros
Internas	Programas de inovação; Programas de sugestões; departamento de pesquisa ou <i>design</i>	Ideias de pessoal técnico e não-técnico; Produtos da própria empresa

Tabela 4- Fontes de Novas Ideias

Fonte: Freire (2000)

Acs e Audretsch (1988) indicam que as principais fontes de atividades de inovação são: internas à própria empresa; fornecedores de equipamentos e materiais; outras empresas e instituições (concorrentes, clientes e consultores); instituições com base científica (universidades e outras instituições de pesquisa pública e privada); patentes; e internet.

Já Kannebley et al. (2008) identificam as seguintes fontes de inovação: concessão de licenças para quem não desenvolve novas tecnologias; incorporação de avanços tecnológicos nos próprios produtos para conquistar novos mercados; e, finalmente, introdução de novos processos de produção que aumentam a produtividade dos fatores de produção, gerando vantagens nos custos e, conseqüentemente, aumento nos lucros.

Estas fontes de inovação pretendem apoiar a atividade empresarial numa perspectiva de melhoria contínua dos produtos e respondendo sempre às exigências do mercado, potencializando o lançamento de novos produtos. Neste sentido, a inovação deve ser um estado de espírito permanentemente partilhado por todos os intervenientes.

1.4.2- O CONTRIBUTO DA INOVAÇÃO PARA O DESEMPENHO DA EMPRESA

ACS e Ausdrestch (1988) apresentam três indicadores:

- 1) Desempenho da inovação das empresas
- 2) Tipo de atividade e estratégia da inovação realizada
- 3) Importância das interações tecnológicas e outros fatores contextuais que favorecem ou impedem a inovação.

O primeiro indicador sinaliza a presença de atividades de inovação, sendo o índice tecnológico de novos produtos e processos introduzidos pelas empresas. O segundo indicador defende que a primeira estratégia de inovação está ligado com o tipo de inovação introduzida: inovação de produto ou inovação de processo. A inovação de produto tem como objetivo aumentar a qualidade e variedade de bens e abranger novos mercados, já a inovação de processo caracteriza o perfil da inovação das empresas estando diretamente ligado a atividades a introduzir, desenvolver ou melhorar novos produtos e processos.

O terceiro indicador refere as principais fontes de atividades e os três tipos de barreiras à inovação: obstáculos financeiros e económicos (onde reúne três variáveis: a percepção de riscos económicos, os custos elevados de inovação e a falta de fontes de financiamento apropriados); a informação inadequada dos mercados e das tecnologias disponíveis; e a falta de mão-de-obra qualificada.

Teece e Pisano (1994) defendem uma dinâmica da capacidade da empresa, as ligações entre o mercado e os recursos de uma empresa, que se dividem em duas categorias principais: tecnológicas e complementares. Comprova-se que a posição é formada pela aprendizagem interna, a história, as decisões estratégicas, os sucessos e as falhas de mercado no passado. Através destes trajetos históricos é possível delinear uma direção futura de negócio que inclui a análise de inovação tecnológica, aprendizagem organizacional e investimentos financeiros.

1.4.3 –INOVAÇÃO ABERTA

Prevaleceu até ao século XX o modelo de inovação fechada, este modelo considerado como tradicional apoiava-se no I&D das empresas que ocorria em laboratórios internos de forma a obterem vantagem competitiva (Chesbrough, 2003; Chesbrough 2004), contudo este modelo foi entrando em desuso (Chesbrough, 2003). Com isto, surgiu assim um outro modelo - o da inovação aberta. Chesbrough (2003) faz distinção entre modelo de inovação aberta e fechada (tabela 5).

INOVAÇÃO FECHADA	INOVAÇÃO ABERTA
'As pessoas altamente especializadas trabalham para nós'	'Nem todas as pessoas altamente especializadas trabalham para nós. Trabalhamos com pessoas dentro e fora da organização'
'Para obter lucro da I&D é necessário descobri-la e desenvolvê-la no interior da empresa'	'I&D externa pode criar valor significativo'
'Se formos nós os primeiros a descobrir a tecnologia seremos nós os primeiros a levá-la para o mercado'	'Não é necessário gerar inovação para poder usufruir dela'
'Se nós formos responsáveis por gerar as melhores ideias e tecnologias, nós venceremos'	'Se for feito um melhor uso da I&D interna e externa constrói-se uma vantagem competitiva sustentada'
'A empresa que levar em primeiro lugar a tecnologia para o mercado será vencedora'	'Construir um bom modelo de negócio é melhor que ser o primeiro a chegar ao mercado'
'Nós devemos proteger a nossa propriedade intelectual para que os concorrentes não nos roubem as nossas melhores ideias'	'Nós deveríamos vender a nossa propriedade intelectual lucrando com ela assim como comprar a outros, sempre que tal permita um avanço no nosso modelo de negócio'

Tabela 5- Inovação Aberta vs Inovação Fechada

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003, pág. 38)

Inovação aberta pode ser classificada como *inbound* e *outbound* (Chesbrough, 2005). Sendo que na inovação aberta *inbound* a empresa procura fontes de conhecimento externas à empresa. A inovação *inbound* tem duas categorias:

- Apropriação de conhecimento externo: identificar, compreender, selecionar o conhecimento externo disponível

- Integração do conhecimento externo: integrar conhecimento interno e externo com competências internas para criar combinações mais complexas de conhecimento.

Inovação *outbound* é definido como gerador de receitas e lucros adicionais através da venda de *outputs* para outras companhias as usarem no seu próprio sistema. Para Chesbrough (2003; 2006), inovação aberta é uma estrutura em rede que as empresas tecnológicas adotam para inovar, na medida em que as empresas trocam ideias e tecnologias e trazem produtos para o mercado através do licenciamento e acordos de aliança.

A estratégia da inovação aberta vem sendo praticada de forma crescente, a partir de projetos colaborativos entre instituições e empresas, além dos limites e fronteiras intra-organizacionais, apresentando uma tendência crescente de desenvolvimento de projetos de inovação em redes colaborativas em torno de projetos comuns (Enkel et al., 2009). O mesmo autor enfatiza que tem sido menos importante para as empresas ter um laboratório central (*closed innovation*) se o conhecimento externo está mais disponível.

O efeito positivo da cooperação nas atividades de inovação e no desempenho das empresas, segundo Faria et al. (2010), também depende do tipo de parceiro, das características das empresas e dos tipos de atividades de inovação que compõem a cooperação. Indústrias com altos níveis de densidade tecnológica atribuem maior valor a projetos em cooperação.

Chesbrough (2003) oferece um vasto campo de investigações por abranger variadas interações, compartilhamento de conhecimentos, comunicação ágil e frequente e cooperação entre pessoas em torno de projetos cooperados por duas ou mais organizações (*open innovation*). O princípio primordial da inovação aberta (*open innovation*) é que o conhecimento útil à inovação está amplamente distribuído, pela velocidade com que vem sendo gerado. Nem a mais sofisticada área de I&D será capaz de reproduzir todo o conhecimento. O surgimento da noção de inovação aberta visa inverter a lógica do I&D (*closed innovation*) e levar à identificação e à exploração de fontes de conhecimento internas e externas à organização, transformando-se em uma unidade de inovação interativa na procura de soluções (Chesbrough, 2003).

A OLI é uma empresa com cultura aberta onde aposta na partilha e no envolvimento criativo.

1.4.4-IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO ABERTA

Com a crise económica que se atravessa e num mundo cada vez mais competitivo é essencial as empresas diferenciarem-se através de novos modelos de inovação. Chesbrough (2003) defende que as empresas estão concentradas na procura interna por novas ideias, contudo, perdem oportunidades que poderão ter surgido e ter sido desenvolvidas por fontes externas. A inovação aberta pretende criar um valor acrescentado explorando as suas potencialidades internas e os benefícios do contacto com as fontes externas de conhecimento (Chesbrough, 2003), sendo que a inovação tecnológica resulta assim de fontes internas e externas já que é um modelo caracterizado pela intensificação das relações com fontes externas (Chesbrough e Schwartz, 2007).

Lichtenthaler (2008) comprova, no seu estudo, que tanto as médias como as grandes empresas estão a utilizar a *Open Innovation* e esta está separada em duas dimensões, entrada e saída de conhecimento. O envolvimento dos clientes e o conhecimento externo são técnicas informais e não exigem um investimento elevado.

CAPÍTULO II – RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O estágio da autora foi desenvolvido na Oliveira & Irmão S.A, empresa no setor dos Sistemas de Instalação Sanitária, sediada em Aveiro. Teve a duração de 9 meses, iniciado no dia 2 de Setembro de 2013 e tendo terminado no dia 1 de Maio de 2014, altura em que a autora foi convidada para integrar os quadros da empresa, no departamento de marketing.

O estágio foi realizado no departamento de Marketing da empresa, departamento este que nasceu em Abril de 2013, um departamento recente e em fase de adaptação à própria empresa. A equipa de marketing na altura era composta por 5 pessoas: 3 designers, cada uma com funções díspares, um gestor de produto e a diretora de Marketing. Descrevendo mais detalhadamente as funções de cada interveniente na equipa, o departamento conta com uma designer dedicada apenas à comunicação interna e externa, outra dedicada a embalagens (toda a conceção de produto é desenvolvido internamente) e outra a instruções do produto. O gestor de produto dedicava-se aos produtos fabricados pela empresa (autoclismos e mecanismos) e aos produtos que apenas são comercializados (mobiliário e acessórios de banho). Era responsável tanto pelo mercado nacional como o de exportação, contudo, acabou por sair da empresa, dois meses depois da entrada da estagiária. Na altura da sua saída, um colega de outro departamento veio cobrir as funções de gestor de produto da área de Sistema de Instalação Sanitária (produtos fabricados pela empresa) ficando os produtos comercializados da área de banhos e mobiliário sem nenhum responsável.

Em Setembro 2013, no primeiro mês do estágio, as funções da autora não estavam totalmente definidas, sendo que na altura era coordenada pelo antigo gestor de produto, onde diariamente delegava-lhe funções. Durante o mês de Setembro a autora leu todos os comunicados da empresa que estavam guardados na intranet da empresa, onde o objetivo era ter o maior conhecimento possível da empresa, tanto a nível do funcionamento interno como da comunicação que era feita sobre a empresa a nível externo.

Seguidamente são apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo dos 9 meses de estágio curricular na OLI. Será importante referenciar a importância que este estágio

teve na vida profissional da autora, sendo que acabou por permitir que aquando da sua finalização fosse convidada a prolongar o vínculo com a empresa.

Evento OLI OPEN WEEK

A partir do mês de Outubro 2013, e já mais inserida na OLI, foram dadas à autora outras responsabilidades, como o apoio na organização de um evento anual realizado pela empresa aos seus clientes nacionais. Este evento designa-se de OLI OPEN WEEK e consiste numa semana aberta aos clientes, onde podem visitar a fábrica e ter formações específicas de produto. Como a empresa se dedica a várias áreas de negócio, criaram-se formações específicas e dedicadas aos diversos clientes, prolongando-se pelos vários dias da semana. Foi então necessário criar convites personalizados para cada área. No mesmo sentido, foi necessário desenvolver um certificado de formação respetivo a cada área (ilustração 3).



Ilustração 3- Exemplo Certificado Formação

Fonte: Documentação interna OLI

A estagiária contribuiu com o seu apoio ao nível do envio dos convites, tanto por correio como via *e-mail* e o recebimento das confirmações dos mesmos. Foi necessário fazer um controlo de presenças no evento para se coordenar a parte de horários de formações, alimentação e alojamento em hotel. Durante essa semana, os clientes que marcassem presença no evento teriam condições especiais de preços nas suas encomendas, logo foi necessário transmitir essa informação ao departamento comercial para que tivessem conhecimento de que clientes poderiam usufruir desse desconto.

- Merchandising OLI

Com a entrada do novo departamento uma das principais alterações foi a renovação do logótipo da empresa. Com essa alteração foi importante reajustar todo o material à nova imagem OLI, delegando à estagiária a criação de novo *merchandising* (ilustração 4) para oferecer aos clientes nas suas visitas à empresa ou formações. Consciente da importância do *merchandising*, por se tratar de material que em primeira instância representa e apresenta a imagem da empresa, esta função foi desenvolvida com o apoio da designer de comunicação, que em conjunto criaram um leque de produtos, apostando fortemente na nova imagem com o objetivo de sensibilizar o consumidor e atrair a sua atenção



Ilustração 4- Merchandising OLI

Fonte: Documentos Internos OLI

De forma a divulgar os produtos nos espaços do cliente, dinamizando a marca OLI, foram criados novos expositores. Outra das tarefas foi desenvolver, com uma empresa de *merchandising*, novos expositores para serem colocados nos espaços dos clientes. O objetivo era produzir expositores com a nova imagem OLI, modernos e que transparecessem o produto OLI de uma forma positiva. Após concluir e desenvolver expositores para os diversos produtos da empresa foi da responsabilidade da autora o desenvolvimento da tabela de *Merchandising* 2014, onde constam todos os expositores existentes com os respetivos códigos de produto, preço e condições de venda.

Uma outra forma de divulgação dos produtos relaciona-se com os catálogos desenvolvidos pelo próprio departamento de Marketing. Estes catálogos ficam

guardados numa sala dedicada exclusivamente a material de *merchandising*. O controlo desse material era da responsabilidade da autora, assim esta definiu um nível mínimo de *stock*, tendo em atenção os níveis médios de ofertas e fazendo uma previsão para os meses subsequentes considerando o aumento de ofertas derivado do *rebranding*. O *rebranding* pode ser descrito como o processo de criação de um novo nome, símbolo, *design*, ou a combinação destes elementos, levado a cabo pelas organizações, com o objetivo de desenvolver uma imagem ou um posicionamento diferenciado junto dos *stakeholders* (Muzellec & Lambkin, 2006; Merrilees & Miller, 2008).

Patrocínios

A OLI recebe diariamente pedidos de apoios/ patrocínios, sendo estes diretamente reportados para o departamento de marketing que tem como dever avaliar e prosseguir ou não com o apoio. Depois da diretora de Marketing analisar o pedido, toda a logística de entrega do material era da responsabilidade da autora.

Enquanto estagiária alguns dos patrocínios em que esteve envolvida foram:

- Criação de t-shirts OLI para o evento de atletismo na Palhaça;
- Fornecimento de mecanismos para o clube São Bernardo;
- Apoio financeiro e *merchandising* no Encontro Nacional Estudantes Engenharia Civil;
- Apoio com material (blocos e canetas) nas jornadas do DEGEI

Em todos estes apoios a autora era responsável por tratar de todo o processo com os interlocutores responsáveis.

- Comunicação externa

Quando a empresa lançava novos produtos, catálogos ou novas campanhas promocionais, era função da autora transmitir essas novidades aos clientes. Era assim realizado uma comunicação que continha as principais novidades a destacar e as condições que os clientes teriam para poder adquirir produtos. Nessa comunicação eram criadas hiperligações que encaminhavam diretamente para o *website* da empresa, de forma a potencializar o mesmo e fazer com que os clientes se familiarizassem com o *website* e os produtos OLI que estavam lá apresentados.

- Newsletters

Quando a autora entrou no departamento de Marketing da OLI não existia nenhuma regra de envio de *newsletters*, nem quanto aos temas a serem abordados, nem a sua periodicidade de envio. Foi-lhe atribuída a responsabilidade de tratar do seu envio mensal, tendo que definir os temas em colaboração com a diretora de Marketing e implementar também o envio de *newsletters* para o mercado internacional (em Inglês).

O objetivo dessas *newsletters* era o de ser fundamentalmente informativa, divulgando as novidades sobre produtos, feiras e apresentações realizadas pela empresa, assim como novas atividades e prémios ganhos, entre outros assuntos.

- Desenvolvimento de Promoções

A empresa festejou este ano de 2014 o seu sexagésimo aniversário. Com este marco, decidiu direcionar a sua comunicação através de promoções dos diversos produtos que comercializa. Nesse sentido, foram criados folhetos (ilustração 5) para que fossem distribuídos pelos vendedores nas lojas correspondentes à sua área. Com esta atividade constatou-se uma maior adesão dos clientes a comprar produtos específicos que estavam em promoção e uma maior divulgação da marca.



Ilustração 5- Promoções 60 anos OLI

Fonte: Documentação interna OLI

Fazia parte das competências da estagiária coordenar o envio destas promoções para os clientes, seguindo todas as regras criadas para esta atividade:

- a) As promoções, independentemente da tipologia de produto a que dizem respeito, deverão ser enviadas pelo endereço de *e-mail* do Marketing;
- b) O envio das promoções deverá ser feito no dia anterior à entrada em vigor de cada promoção. No entanto, caso uma promoção inicie a uma segunda-feira, o envio deverá ser feito nesse mesmo dia;
- d) Deverá ser enviado sempre um *e-mail* de *reminder* a meio do período de cada promoção, por exemplo, se a promoção for quinzenal será enviado no início da segunda semana, se for bimensal será enviado no início do segundo mês.
- e) O texto a constar do *e-mail*, bem como o assunto do mesmo deverão ser definidos pelo Marketing em concordância com o Departamento Comercial;
- f) Os endereços de *e-mail* de clientes deverão ser sempre colocados em BCC;
- g) Após o envio das promoções aos clientes deverá informar-se os comerciais que este já foi efetuado, para que tenham conhecimento de quando e o que foi comunicado, estando tudo em sintonia.

Eventos OLI

De modo, a conseguir criar uma maior proximidade com um dos segmentos de mercado da empresa, os arquitetos, foram realizadas formações, no mês de Dezembro 2013, específicas da área de Sistemas de Instalação Sanitária e de Tubagens, na cidade de Lisboa. Toda a logística associada a este evento ficou da responsabilidade da autora.

Para esse evento foi necessário procurar um espaço adequado à realização das formações, com vários requisitos: local central e de fácil acesso para os clientes; equipamento próprio para realizar a formação e que os autoclismos do próprio espaço fossem OLI.

Depois foi desenvolvido um convite e enviado via carta e *e-mail*. Todo o controlo de confirmação de presenças era feito pela autora, assim como reportar aos vendedores dessa área que clientes confirmavam ou não.

Estes eventos foram realizados em duas datas distintas, contudo, o local foi sempre o mesmo, Hotel Fonte Cruz (em Lisboa). No dia do evento, a estagiária acompanhava os formadores, para garantir que tudo estava de acordo com o estabelecido com o Hotel, assim como tratar de toda a logística no próprio dia do evento.

Outros eventos em que esteve envolvida como principal organizadora, foram os de apresentação das novidades 2014. Foram realizados dois eventos, um em Fevereiro 2014, no Algarve, e outro em Maio, 2014, em Lisboa. O objetivo de ambos os eventos era o de apresentar aos clientes os novos produtos desenvolvidos e criar uma maior interação com estes. Os eventos foram sempre realizados ao sábado para garantir maior disponibilidade e adesão de participantes. O evento iniciava-se ao final da tarde com um *cocktail*, depois os clientes teriam uma breve formação sobre que novidades é que se iriam apresentar e seguiam para um pequeno *stand* desenvolvido para o efeito, onde poderiam tocar no produto e conhecê-lo mais de perto.

Os clientes que marcassem presença no evento tinham algumas condições especiais nas encomendas que fizessem e esta informação teria de ser reportada para o departamento comercial.

Em ambos os eventos, foi da responsabilidade da estagiária a procura de um hotel para realizar o evento, sendo necessário encontrar um local que reunisse as condições necessárias.

Para além da logística toda de se optar por um hotel à distância e sem conhecimento prévio, foi necessário desenvolver um *stand* onde seriam apresentados os produtos. Foi contratada uma empresa para criar o *stand* e com esta a autora teve algumas reuniões para especificar o que desejava e também para lhes fornecer toda a informação necessária.

Todo o material a colocar no *stand* era também encomendado pela autora, assim como as ofertas a dar aos clientes no dia do evento. O envio dos convites via email e carta era da sua responsabilidade, assim como a gestão das confirmações.

Um dia antes do evento a autora tinha de fazer a montagem do *stand* em cooperação com a empresa contratada para garantir que nada falhava (Anexo 1). Apesar da autora

ainda se encontrar em estágio durante estes eventos, esta já exercia funções de gestão de produto de mobiliário e acessórios de banho, por isso nestes eventos tinha de apresentar aos clientes todas as novidades da sua área. Isto envolvia explicar as características técnicas de produto e apresentando argumentário de vendas.

Análise da concorrência

Uma das tarefas constantes da autora enquanto estagiária na OLI foi a análise de preços da concorrência. Esta análise foi realizada aos diversos produtos que a empresa comercializa. A pesquisa era feita através de internet, onde analisava nos catálogos da concorrência os preços que aplicavam e fazia o cálculo de venda destes aos seus revendedores. Através desta análise analisava-se se os preços dos produtos OLI poderiam estar bem ou mal posicionados no mercado. De seguida, a análise era apresentada à diretora comercial para se chegar a uma decisão final do preço a aplicar.

Traduções

Com a entrada do departamento de Marketing na empresa, houve uma preocupação deste em adaptar e criar formações de produto tanto para o mercado nacional como internacional. Deste modo, uma das tarefas foi adequar as formações aos mercados específicos. Muitas delas basearam-se em alterar o que já existia para a nova imagem OLI e traduzir para a língua do mercado a que se destinaria a formação.

Participação em feiras

A OLI participa em diversas feiras do setor tanto a nível nacional como internacional, e uma das feiras em que a autora esteve presente foi na Feira da Reabilitação Urbana que decorreu ao longo de uma semana no Pátio da Galé, em Lisboa. A OLI desenvolveu produtos específicos para o mercado da reabilitação e, como tal, foi apresentá-los na feira dedicada a esse nicho de mercado (Anexo 2).

Após a saída do gestor de produto no mês de Novembro 2013 e ficando a área de Banhos OLI e Mobiliário Salgar sem uma gestão direta, foi questionado à autora em Janeiro de 2014 se gostaria de ter formação na área para ocupar este cargo no término do seu estágio. Após esta aceitar o convite, até ao final do seu estágio teve formação intensiva sobre o produto. Teve de se deslocar, em Fevereiro 2014, à empresa Salgar

em Saragoça, Espanha, para conhecer a fábrica, o produto, assim como as pessoas com quem iria trabalhar. Fez durante os meses seguintes visitas a clientes nacionais, tanto para começar a ganhar algum contato e proximidade com estes, assim como para perceber, na prática, como o produto é visto pelo mercado e como é exposto em lojas. Em suma, muitas das funções que a autora desempenhou no seu estágio foram uma preparação para assumir o papel de gestora de produto de Banhos OLI e Salgar que exerce até ao dia de hoje.

Após apresentadas as atividades que a autora desenvolveu, torna-se fundamental compreender o enquadramento das mesmas enquanto complemento das atividades curriculares decorrentes do Mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro.

CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO DA OLI

3.1- HISTÓRIA DA EMPRESA

Fundada em 1954, a Oliveira & Irmão, S.A. ganhou particular destaque na oferta de artigos sanitários para o setor da construção civil. No sentido de dar resposta às crescentes solicitações do mercado, num quadro de diversidade de produtos e de elevados padrões de qualidade, a empresa criou a sua primeira unidade industrial em 1981, especializando-se no fabrico de autoclismos em plástico e componentes para autoclismos cerâmicos. Paralelamente comercializa e distribui uma gama variada de artigos de outras marcas para o lar, desde lava-louças, torneiras, mobiliário de casa de banho, banheiras, entre outros. Em 1993, entrou para o Grupo Italiano Fondital, que detém agora uma participação de 50% na OLI. As decisões da empresa são tomadas em consenso, mas a gestão do “dia-a-dia” é inteiramente portuguesa. A entrada para o Grupo Fondital permitiu o alavancamento organizacional, através da transferência de conhecimento ao nível de novas tecnologias e *know-how*.

Hoje, com 20.268 m² de área coberta, é uma unidade industrial moderna e dinâmica, onde a garantia de qualidade é comprovada por vários organismos nacionais e internacionais e pela crescente procura dos seus produtos.

Para acompanhar o evoluir de uma empresa, foi necessário criar infraestruturas capazes de dar resposta às crescentes necessidades, como produção, armazém de

matérias-primas, produtos intermédios e finais, novos departamentos, zonas de ensaio, entre outras. A Oliveira & Irmão passou também por esse processo de adaptar as suas instalações às exigências atuais (tabela 6).

Denominação social	Oliveira & Irmão, S.A
Tipo de sociedade	Sociedade Anónima
Classificação da atividade económica	22 230 – Fabricação de artigos plásticos para a construção
Início da actividade	1954
Licenciamento Industrial	Sim
Sistema de gestão da qualidade NP EN ISO9001	Desde 1998
Sistema de gestão ambiental	Não
Sistema de gestão de Segurança OHSAS 18001/NP 4397	Não
Sistema de Gestão de Investigação Desenvolvimento e Inovação (ID) NP4456:2007	Desde 2010

Tabela 6- Identificação da empresa

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

A empresa situa-se na Zona Industrial de Aveiro, tendo a sede e a fábrica em zona distinta do armazém e centro de formação (ilustração 6). O regime de funcionamento da empresa é 24 horas por dia 7 dias da semana, sendo que existem diferentes turnos que permitem que a empresa mantenha uma laboração contínua de forma a satisfazer as necessidades dos potenciais clientes. Os horários rotativos são três (00h-08h; 8-16h; 16-24h).



Armazém
(Aveiro)

Unidade Fabril
(Aveiro)

Unidade Fabril Fondital
(Itália)

Ilustração 6- Localização Fábricas e Armazém

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

3.2- PRODUTOS

A oferta da Oliveira & Irmão é diversificada e está em constante atualização de acordo com as potenciais necessidades do cliente e, assim sendo, é feita uma monitorização constante de forma a compreender as necessidades atuais e potenciais do cliente. Tendo em consideração as necessidades e desejos dos clientes, a Oliveira & Irmão é uma empresa vocacionada para o processamento de componentes plásticos para casas de banho, as suas materiais primas são essencialmente: polistireno (PS), polipropileno (PP), acrilonitrila butadieno estireno (ABS) e poliacetal (POM). Através destas matérias-primas produzem-se essencialmente autoclismos e os seus componentes.

Os principais produtos produzidos pela OLI são (ilustração 7):

- Autoclismos plásticos (exteriores e interiores)
- Mecanismos para cerâmicos (torneiras, válvulas de descarga)
- Placas de comando
- Vários componentes plásticos
- Cabeças termostáticas (instalação de aquecimento central)



Ilustração 7- Produtos Fabricados

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

A empresa comercializa ainda produtos para climatização, mobiliário e acessórios sanitários, lava-loiças, torneiras e diversos materiais de construção.

A sua capacidade produtiva diária (só Portugal):

- Autoclismos (interiores e exteriores) – 6.670 unidades
- Torneiras de bóia – 14.830 unidades
- Mecanismos - 8.540 unidades

Para garantir a qualidade dos seus produtos a OLI tem na sua fábrica em Portugal laboratórios de testes de vida, onde conta com 26 postos de ensaio independentes e 28 postos de ensaio para produtos específicos.

Atualmente, as empresas atuam num mundo global, sendo que, desta forma, a concorrência deixou de ser apenas local para se tornar ela igualmente global. Torna-se fundamental encontrar alternativas que comprovem e garantam ao cliente final uma solução de valor acrescentado. As certificações assumem especial importância enquanto vetores diferenciadores que permitem que o cliente final identifique empresas/produtos que vão de encontro com os padrões internacionais de qualidade.

Assim sendo, e tendo em atenção o referido anteriormente relativamente às potenciais necessidades do cliente, a empresa tem apostado constantemente na certificação como fator diferenciador e alavanca da posição competitiva da organização. A OLI conta com as seguintes certificações:

- Gestão de IDI
- Gestão da Qualidade
- Higiene e Segurança
- Gestão Ambiental

3.4- ESTRUTURA DA EMPRESA

A 31 de Dezembro de 2013 a empresa apresentava 359 colaboradores, dos quais 167 são do sexo masculino e 192 do sexo feminino. Face à mesma data do ano anterior verificou-se uma diminuição no número de colaboradores de 4%, sendo a causa deste decréscimo a crise do mercado.

A estrutura organizacional da OLI (ilustração 8) assegura a necessária articulação entre as diferentes áreas da organização, para que cada uma delas assuma o seu papel na concretização dos seus objetivos globais e desenvolva as estratégias mais adequadas em coerência com a visão.

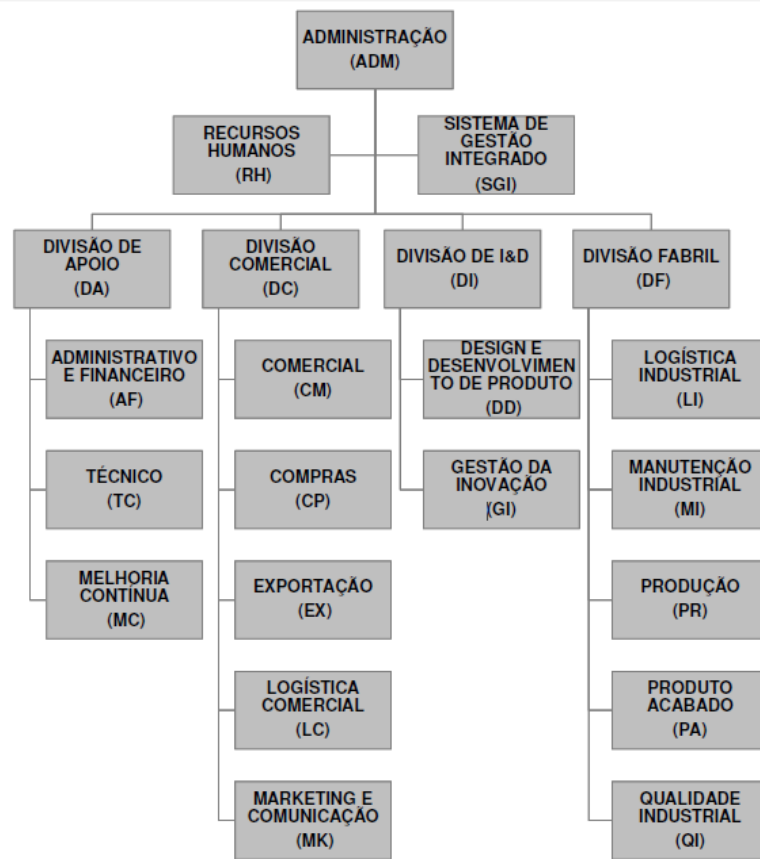


Ilustração 8- Organograma da empresa

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

3.6- MERCADOS E DADOS ECONÓMICOS

A OLI é uma empresa de referência a nível europeu, tendo uma posição de destaque no mercado. É o principal fornecedor europeu de componentes para autoclismos em cerâmica, segundo fabricante europeu de autoclismos (exteriores) e único fabricante português de autoclismos interiores. Contudo, dada a atual conjuntura socioeconómica que o país atravessa, o volume de negócios a nível nacional apresenta uma tendência decrescente. Este fator é explicado principalmente pela crise económica verificada nos últimos anos, que por efeito de arrastamento deteriorou a atividade económica na construção civil, indústria em que se insere a OLI.

A Europa apresenta também abrandamento económico, pelo que a empresa procura impor-se em outros mercados, procurando direcionar a venda dos seus produtos para fora da Europa. A crescente presença de empresas predominantemente Europeias em

mercados do Médio Oriente, significando concorrência acrescida nesse território, levou a empresa a direcionar os seus esforços para conquistar a América do Sul, principalmente Brasil, México e Uruguai. As maiores taxas de crescimento em 2013 foram registadas nos mercados da Rússia, Polónia, Ucrânia e Norte de África. No que diz respeito à faturação, Itália, França, Alemanha, Suécia e Rússia são, por esta ordem os mercados mais relevantes. Podemos assim dividir os principais mercados por Europa Ocidental (71%), Países Escandinavos (12%) e a Europa Oriental (11%) (Fonte: Informação cedida pela empresa).

No ano de 2013, a Oliveira & Irmão fechou o exercício com um volume de vendas acima dos 40 milhões de euros. Desse valor atingido, 80% foram resultantes da atividade exportadora. Contudo, face ao ano anterior as vendas globais diminuíram 3% (tabela 7).

ANO	FATURAÇÃO
2011	44.200.000€
2012	41.800.000€
2013	40.433.000€

Tabela 7- Faturação dos últimos 3 anos

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

Analisando a evolução das vendas e dividindo entre mercado interno e mercado externo (tabela 8), temos uma notória diferença de valores entre estes mercados, liderando o mercado internacional com 80% das vendas.

ANO	MERCADO NACIONAL	EXPORTAÇÃO
2011	12.200.000€	32.000.000€
2012	10.700.000€	31.100.000€
2013	9.243.000	31.190.000

Tabela 8- Faturação dos últimos 3 anos por mercado

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

3.6.1- CLIENTES DO MERCADO NACIONAL

No ano de 2014 a OLI no mercado nacional conta com 519 clientes ativos (apenas considerados clientes com valor de faturação superior a 1.000€). Sendo que 4 clientes são referentes a DIY (*do-it-yourself*) / grandes superfícies: Leroy Merlin, AKI, Bricor, El Corte Inglés e os restantes 515 são de mercado tradicional (ilustração 9).

Tendo por base a necessidade de direcionar a oferta de acordo com as necessidades homogêneas dos potenciais clientes, a OLI efetua a seguinte divisão de acordo com a utilidade que os produtos possuem para o cliente– de DIY a revendedores a arquitetos.

Segmento de Mercado

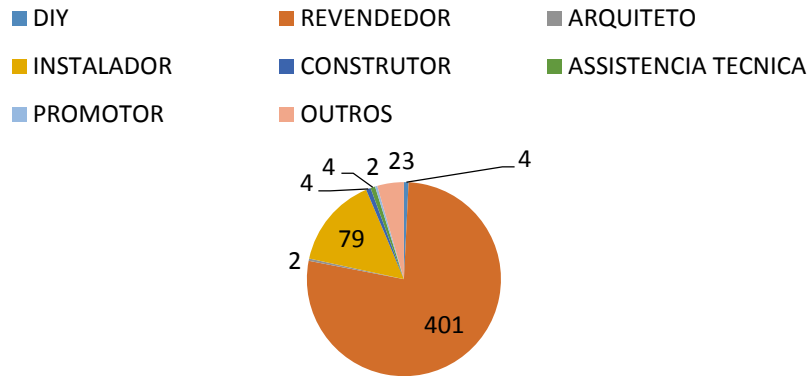


Ilustração 9- Segmentos de Mercado

Fonte: Informação cedida gentilmente pela OLI

CAPÍTULO IV – CASO DE ESTUDO: INFLUÊNCIA DO MARKETING NA OLI

4.1- METODOLOGIA

O presente estudo adota uma metodologia qualitativa, com o objetivo de fazer uma descrição “rica”, de um fenômeno social, que acontece no mundo real, ao invés de num laboratório, com eventos controlados (Gibbs, 2007). O objetivo do estudo é o de compreender melhor a influência de um novo departamento de Marketing numa empresa familiar, com orientação para o mercado, nomeadamente no caso da OLI. O estudo de caso é uma estratégia de investigação adequada ao objetivo de interpretar uma realidade, descrita pelos intervenientes, em ambiente organizacional. Procurou-se responder às questões: Porquê? Onde? Quando? Como? O quê? E quem? (Remenyi, 2012). Neste sentido, para a recolha de dados foram realizadas quatro entrevistas gravadas em áudio (média de 40 minutos por entrevista) aos diretores do departamento Financeiro, Marketing, Gestão da Inovação e Comercial Nacional da empresa em estudo, baseados num guião de entrevista, igual para todas as entrevistas. As entrevistas foram todas realizadas entre Agosto e Setembro de 2014. Foram igualmente analisados documentos e registos internos relativos ao tema.

Para o estudo de caso as entrevistas assumem relevância, na medida em que é deste modo que o investigador percebe a forma como os intervenientes interpretam as suas vivências, já que é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam aspetos do mundo (Bogdan e Biklen, 1999). Os diferentes tipos de entrevistas existentes têm sido classificados de diversas formas: Fontana e Frey (1994) consideram a existência de três grandes tipos: estruturada, semiestruturada, e não estruturada. Para Patton (1987) as entrevistas dividem-se entre quantitativas e qualitativas, sendo que a última comporta ainda três classificações (conversacional informal, guiada, aberta *standard*). Deste modo, as entrevistas envolvem de uma forma geral a definição prévia de questões a colocar (guião de entrevista). Como tal, e uma vez que o objetivo deste estudo de caso é avaliar a influência do departamento de Marketing na organização, a entrevista a realizar não poderia ser demasiado aberta, sob pena de não serem abordados todos os aspetos relevantes, nem demasiado rígida, sob pena de se condicionar a diversidade

das informações e eventuais detalhes importantes para uma melhor adequação das conclusões a retirar com o presente estudo de caso. Deste modo, conclui-se que a entrevista qualitativa e semiestruturada seria a melhor ferramenta para obter informações sobre o tema.

Os temas apontados pelo guião da referida entrevista (tabela 9) tiveram por base artigos de diversos autores (Porter, 1980; Baker, Black & Hart, 1982; Covin & Slevin, 1989; Deshpandé & Farley, 1998; Moorman & Rust 1999; Van Bruggen & Werenga, 2005; Verhoef & Leeflang, 2009) e onde se abordaram temáticas como:

- Definição do conceito de marketing na perspetiva dos entrevistados
- Importância deste departamento na empresa
- Ponto de situação de ações já implementadas por este departamento
- Visão dos entrevistados quanto à gestão estratégica da empresa
- A influência dos seus departamentos para a criação de produtos inovadores

Na seleção dos entrevistados, foi fundamental definir que colaboradores dentro da organização seriam os mais adequados para responder às questões do estudo. Ao todo, conforme referido em cima, foram inquiridos quatro colaboradores associados a diferentes áreas da organização. Estas entrevistas foram gravadas de modo a guardar a informação obtida para seu posterior tratamento, tendo-se recorrido à utilização de um gravador digital. No início de cada entrevista, foi solicitada autorização ao entrevistado para realizar a gravação. As entrevistas foram transcritas na totalidade.

Em suma, para a realização deste trabalho a autora optou pela pesquisa primária exploratória, mais propriamente, a observação participante e as entrevistas semiestruturadas, e pela pesquisa secundária, através da análise e consulta de documentação interna da organização. Estas atividades foram realizadas para se poder entender os fundamentos básicos da implementação do marketing na OLI, bem como observar de que forma essa implementação está incrementada, e assim a opinião dos colaboradores foi imprescindível.

TÓPICO	QUESTÃO	ADAPTADO DOS SEGUINTE AUTORES
	Há quanto tempo trabalha para a empresa Oliveira & Irmão? E exerce há quanto tempo a função de diretor do departamento (Inovação, Marketing, Financeiro, Comercial)?	
Notoriedade	Quando cito o nome da marca OLI, qual é o primeiro significado/atributo que lhe surge na mente?	
	Para si quais são os pontos fortes e fracos da marca OLI?	
Importância do Departamento de Marketing da empresa	No seu entender qual a importância estratégica de um departamento de Marketing?	
	Considera que na empresa o departamento está de acordo com as funções que deve ter um departamento de Marketing?	
<i>Rebranding</i>	Sendo que o departamento na OLI só existe há 1 ano que diferenças até agora verificou?	
	Considera que esta mudança de imagem teve impacto positivo? Mais a nível interno ou externo?	
	Houve aumento de vendas que tenham tido como causa a mudança de imagem? Existe algum indicador que tenham utilizado para fazer esta medição?	
Ligação do Departamento de Marketing ao consumidor	Considera que o departamento de marketing é eficaz em traduzir as necessidades dos clientes em novos produtos?	Moorman & Rust 1999
Entendimento da Gestão de Topo	A administração considera o departamento de Marketing um departamento caro?	Van Bruggen & Werenga, 2005
Avaliação do retorno do Departamento de Marketing	Na sua ótica o departamento de marketing é eficaz em ligar as suas atividades a resultados financeiros? Apresenta valores financeiros nos planos que realiza e propõe?	Moorman & Rust 1999
	Qual o orçamento do departamento (Inovação, Marketing, Comercial) face às vendas atuais? 1%? Menos?	
Perceção da Influência do Departamento de Marketing	Na sua opinião as funções desempenhadas pelo departamento de marketing são geralmente mais criticadas do que outras funções de outros departamentos?	
	O departamento Marketing é considerado mais influente do que outros departamentos?	
	No processo de tomada de decisão, o departamento de marketing tende a dominar outros departamentos?	Moorman & Rust, 1999

	Numa reunião geral, quanto tempo de discussão é destinado ao departamento Marketing Mais de 1%? (até 100)	
Empresa Inovadora	Na OLI os gestores de topo têm uma ênfase maior para: Venda de bens conhecidos e comprovados no mercado ou em I&D, liderança tecnológica e inovação	Covin & Slevin 1989
Estratégias Genéricas	A nível de estratégias de negócio, qual se aplica à OLI (estratégias de Porter)	Porter,1980
Gestão Familiar	A OLI é gerida por dois irmãos, que vantagens/ desvantagens verifica no tipo de gestão familiar?	
Orientação da Empresa	Como descreveria a orientação da empresa: de curto ou longo prazo. Porquê?	Baker, Black e Hart, 1982
Cultura Organizacional	Grande parte dos gestores de topo são do sexo feminino, na sua opinião isso traz vantagens para a empresa?	
Orientação de Mercado	Considera que os objetivos de negócio são impulsionados pela satisfação do cliente?	Deshpandé & Farley, 1998
	É medida a satisfação do cliente frequentemente? De que forma?	
Inovação do Departamento	Qual é a percentagem das vendas atuais que é de novos produtos lançados nos últimos 3 anos?	
	Do seu ponto de vista, qual a percentagem de introdução de novos produtos no último ano que tenha sido iniciado pelos seguintes departamentos (dividir em 100): I&D; Marketing; Comercial	Verhoef & Leeflang, 2009
	A que se deve a OLI ser uma das empresas Portuguesas mais inovadoras?	

Tabela 9- Guião da entrevista

Fonte: elaborado pela autor

4.2- CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO FAMILIAR OLI

A OLI é uma empresa gerida atualmente por dois irmãos que detêm 50% do capital da empresa e outros 50% por uma empresa italiana, Grupo Fondital. Mas como já referido, a gestão diária da empresa que se situa na cidade de Aveiro, em Portugal, é feita inteiramente pelos irmãos Oliveira.

A empresa foi fundada em 1954 pelos irmãos António Rodrigues Oliveira e Saul Rodrigues Oliveira. Na década de 1960 vivia-se numa fase em que a agricultura era o principal meio de subsistência em Portugal, e nesse momento apostaram nas motobombas de rega, chegando a vender 3 a 4 mil por ano.

O primeiro autoclismo fabricado surge anos depois, com o nome de Kariba. Com o falecimento de António Rodrigues Oliveira e a saída de Saul Rodrigues Oliveira da empresa, esta ficou ao cargo dos dois filhos do falecido. Atualmente a empresa continua a ser gerida por estes dois irmãos, que também já contam com os seus filhos envolvidos na empresa, para que possam dar continuação ao seu trabalho após a sua saída.

A OLI é uma empresa familiar e existe mesmo uma relação forte entre a empresa e os seus fundadores, uma união entre a empresa e a família Oliveira – os valores familiares da família Oliveira são transmitidos ao longo das gerações e as tradições são mantidas, sendo a sua perspetiva de longo prazo (Ussman, 2004). Segundo Ward (2004), podemos analisar que o propósito da OLI é a sua continuidade, sempre com *focus* na melhoria contínua da empresa e com uma adaptação forte aos diversos mercados em que atua. O desejo dos atuais administradores é que os seus filhos, hoje já integrados nos quadros da empresa, deem continuação ao trabalho que foi feito até então, criando sempre novos desafios e abrindo novos horizontes à OLI.

Os irmãos Oliveira assumem o papel decisivo no perfil da cultura da OLI, desenvolvendo ao longo destes anos uma cultura forte e coesa. Apesar das mudanças que têm ocorrido na empresa e a sua evolução no mercado, ao qual lhe tem conferido um posicionamento cada vez mais notório, a OLI mantém uma cultura forte, estando

relacionada com o poder e os valores da família. Os colaboradores da OLI têm um grande respeito e veneração pelos administradores da empresa, e esta deve-se à sua forte personalidade, o valor inquestionável de terem desenvolvido a empresa, e o modo próximo como acompanham e dirigem a empresa e o cunho pessoal que têm na forma de ser da empresa. A cultura participativa é uma das características das empresas familiares de segunda geração, como é o caso da empresa em estudo, e verifica-se uma descentralização do poder, no sentido de se incentivar novas ideias e perspectivas, com a consequente delegação de responsabilidades para os diversos departamentos, aumentando assim a participação na tomada de decisão (Ussman, 2004). Contudo, a decisão final de qualquer assunto passa sempre pelos irmãos Oliveira.

Os diretores departamentais quando entrevistados e questionados sobre a gestão familiar que existe na OLI ressaltam a grande vantagem que é a sua proximidade. A diretora do departamento de Inovação comentou que “a gestão torna-se mais sentimental quando é familiar pois as pessoas sentem-se em casa e é bom pelo relacionamento da empresa e a proximidade com a forma de estar na empresa”. Por outro lado, a diretora de marketing comentou que “a vantagem de ter uma administração familiar prende-se muito com a proximidade que existe entre toda a organização e a administração, tornando por vezes os processos de decisão mais céleres, dando ênfase a procedimentos de forma mais rápida”. Em contrapartida, destacam alguns pontos menos favoráveis relativamente à gestão familiar como anotou a diretora comercial: “esta proximidade faz com que a estratégia por vezes possa ser feita por impulso e menos profissional”. É assim feita referência aqui a uma gestão mais baseada na intuição do que no planeamento formal, o que existe igualmente noutras grandes empresas de renome a nível internacional (Isaacson, 2011).

Na OLI grande parte dos trabalhadores são do sexo feminino, sendo que o maior número de colaboradoras deste sexo encontra-se a trabalhar na parte industrial (linhas de montagem). Isto deve-se, como refere a diretora de Inovação, à habilidade da Mulher de fazer trabalhos mais minuciosos, a sua grande capacidade de concentração e serem mais vocacionadas para trabalhos rotativos que os Homens. As diretoras do

departamento de Marketing e Comercial não vêem que exista uma grande vantagem em existir um maior número de homens ou mulheres no poder, consideram que o equilíbrio existente entre ambos os sexos poderá ser considerado até um fator de sucesso para a empresa. Já a diretora de Inovação afirmou que ao “existir um maior número de mulheres é uma vantagem pois as mulheres conseguem vestir mais a camisola relativamente aos homens, além disso são mais focadas, mais fiéis, sentimentalistas, organizadas e metodológicas, qualidades que a maior parte dos homens não tem”. Esta preferência pelas mulheres, como clientes e como colaboradoras, é também referida por Yunus (2008), no âmbito do microcrédito e do Banco Grameen (tendo sido o Muhammad Yunus e o Banco Grameen co-recipientes do Prémio Nobel da Paz, em 2006).

De acordo com as dimensões de Hofstede (1993), sobre as dimensões da cultura organizacional, pode-se considerar a OLI como sendo uma empresa com dimensão feminina no sentido que existe um predomínio do sentido de relacionamento, da qualidade de vida, da preocupação com os outros e dos sentimentos.

4.3- ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Nas entrevistas realizadas aos diretores departamentais da OLI, estes consideram que a empresa tem orientação a longo prazo, no sentido em que procura diferenciar-se através da criação de novos produtos com características que sejam possíveis de ‘fugir’ do segmento de preço e acrescentando propostas de valor aos clientes. O diretor financeiro comentou que “há uma grande preocupação na sustentabilidade futura da empresa, que tenha um impacto no seu desempenho a longo prazo e não apenas momentâneo”. A orientação a longo prazo da OLI dá uma grande ênfase para a inovação de produtos, aposta na marca e no desenvolvimento de produtos, o que, de certo modo, aumenta a influência do departamento de Marketing (Verhoef e Leeflang, 2009).

Para que uma organização crie uma posição defensável na indústria a longo prazo e possa exceder o desempenho dos seus concorrentes, Porter (1980) identificou três estratégias genéricas consistentes que podem ser usadas em combinação ou isoladamente: Liderança pelos Custos, Diferenciação e Enfoque. A diretora de marketing considerou que “hoje em dia é difícil não se estar atento aos custos e tentar

obter sempre o menor custo no mercado, contudo, o grande objetivo da marca OLI é exatamente fazer uma diferenciação pelas características do produto. Oferecendo, assim, ao mercado, um produto melhor a um custo razoável.” A influência do departamento de Marketing é maior devido à sua estratégia de diferenciação (Verhoef e Leeflang, 2009).

Os gestores de topo têm uma maior ênfase para a Investigação e Desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação, e todos os esforços da empresa vão nesse sentido. No entanto, não deixam de ter como estratégia a venda de produtos conhecidos e comprovados no mercado, pois para a OLI é a venda destes produtos que tem maior peso na sua faturação, como relatou a diretora comercial da empresa.

4.4-INOVAÇÃO NA OLI

A orientação para o mercado é um importante antecedente do comportamento de produtos inovadores caracterizados em compreender as necessidades dos consumidores (Slater & Narver, 1995). O departamento de inovação na empresa é considerado pelos entrevistados de ser o que tem maior poder de decisão, assim como o departamento comercial. A OLI tem como missão oferecer aos clientes os produtos mais inovadores no mercado de acordo com as suas exigências.

A OLI desenvolveu uma inovação organizacional onde apostou nos conceitos de gestão de fábrica e de centralização das estruturas chave a nível de serviços de suporte. A inovação não se limita à engenharia, produção ou pesquisa, mas sim estende-se através de todas as partes de um negócio (Oliveira, 2007).

A OLI prima pela delegação de competências, valorização da autonomia individual, fomentando um estilo de comunicação informal sempre orientado para os resultados, aposta no capital humano e qualificações dos seus colaboradores, é na sua estrutura organizacional que se encontram os elementos necessários à capacidade para liderar e desenvolver novos projetos e ideias, inovar com sucesso é a meta a atingir diariamente pela empresa, antecipando as tendências de mercado, apresentando processos e produtos revolucionários, por vezes num ambiente complexo, dinâmico e exigente. A expansão e dispersão geográfica inerente ao crescimento da empresa justificam a sua política inovadora.

A OLI tem na sua génese a aposta em inovação, sendo que há 20 anos criou o sistema de dupla descarga, uma inovação hoje presente em qualquer parte do mundo e responsável por uma poupança de água da ordem dos 50% (Ilustração 10). Este é um dos muitos exemplos que se pode apresentar em que se denota que a missão desta empresa sempre foi oferecer aos seus clientes produtos diferenciados e inovadores no mercado.

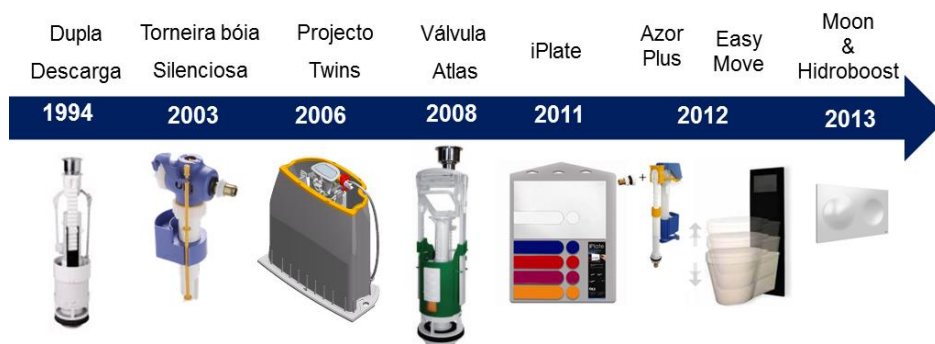


Ilustração 10- Produtos Inovadores OLI

Fonte: Documentação Interna OLI

A OLI em 2013 foi a empresa portuguesa que apresentou ao Instituto Europeu de Patentes mais pedidos de proteção das suas invenções, no total foram sete, o que envolveu um processo de registo e manutenção de invenções que rondou um investimento superior a 150 mil euros. A OLI aposta na inovação dos seus produtos, investindo anualmente cerca de um milhão de euros (cerca de 2,5% das vendas anuais).

A diretora do departamento de Inovação referiu que “a OLI é considerada uma das empresas portuguesas mais inovadoras devido ao número de patentes que regista, temos muito essa preocupação, ao contrário de outras empresas em Portugal, pois quando sentimos que temos algo que possa ser copiado ou utilizado indevidamente, tanto por clientes como por concorrentes, registamos a patente para não termos nenhum desse tipo de problema”. A preocupação em proteger o capital intelectual interno e a sua transformação em vantagem competitiva tem levado ao reconhecimento da empresa com mais patentes registadas na Europa: “A Oliveira & Irmão, empresa da área das instalações sanitárias, lidera a lista das empresas

portuguesas que mais patentes pediram em 2013 ao Instituto Europeu de Patentes, de acordo com os dados daquele organismo europeu agora divulgados.” (AICEP, 2014).

A nível interno a organização considera fulcral a participação de todos os seus colaboradores tendo programas de incentivo específicos para levar os funcionários a serem mais participativos no desenvolvimento da organização. O programa interno existente designa-se de OLIdeias e consiste num *software* interno em que todos os funcionários têm acesso e podem colocar ideias livremente. Estas ideias são depois avaliadas pelos chefes do departamento de Qualidade, Inovação, Melhoria Continua e Recursos Humanos que avaliam a sua pertinência e atribuem prémios, podendo ser estes ou não monetários.

Em suma, fatores como a diferenciação, autonomia, o potencial do capital humano, a complexidade e o dinamismo do meio envolvente constituem as alavancas necessárias para uma cultura e estrutura organizacional que levam a OLI a uma prática de gestão capaz de conduzir a organização ao sucesso.

4.4.1- INOVAÇÃO ABERTA OLI

A OLI conta com 20 colaboradores dedicados a atividades de Investigação e Desenvolvimento, contudo para além do seu departamento interno, a empresa aposta em parcerias com universidades e outras entidades, nomeadamente com a Universidade de Aveiro, a Universidade de Coimbra, a InovaDomus e a Associação Nacional para a Qualidade nas Instalações Prediais (ANQIP). A diretora do departamento de Inovação relatou que “a OLI tem relações com entidades docentes e tecnológicas que ajudam para a inovação da empresa. Há empresas que não gostam de parcerias de investigação com entidades externas e acham um investimento excessivo. Contudo, para a OLI este é um grande investimento mas que traz benefícios ainda maiores”. As relações de parceria são vistas como um investimento pois é esta união que faz mover o sucesso desta empresa (Ilustração 11).



Ilustração 11- Parcerias OLI

Fonte: Elaboração própria

A inovação deve ser um estado de espírito permanente partilhado por todos os membros da organização, desde a produção, financeiro, marketing, entre outros. A ligação ao exterior faz com que a empresa procure aumentar os benefícios do cruzamento de ideias e experiências, promovendo a inovação concetual, científica e tecnológica de novos produtos.

4.4.2- DESAFIOS À INOVAÇÃO

A inovação acarreta determinados inconvenientes na organização, nomeadamente a falta de flexibilidade para responder aos clientes quando estes solicitam produtos em pequenas quantidades. Esta situação é possível e acontece pontualmente, sendo que o tempo de resposta é mais lento. A diretora de marketing quando questionada sobre o departamento que é normalmente mais criticado refere que é o departamento de inovação devido às razões acima mencionadas e também por este não conseguir corresponder a todos os pedidos de clientes e satisfazer um a um.

Outro entrave à inovação é no que diz respeito à falta de adaptação dos operários mais antigos ao uso das novas tecnologias. A inovação é cada vez mais um trabalho em equipa e a combinação criativa de diferentes disciplinas e perspetivas. O sucesso está no trabalho conjunto das pessoas em equipas, a inovação é essencialmente aprendizagem e mudança e muitas das vezes é arriscada e acarreta elevados custos. Todavia, a OLI é uma empresa que não tem medo de arriscar e de seguir por caminhos desconhecidos que na maioria das vezes a leva ao sucesso.

4.5 - MARKETING

O Marketing envolve negociações entre empresas, quer seja entre o fabricante e o fornecedor de matérias-primas ou com o revendedor (Lindon et al., 2009).

Os diretores da OLI na sua entrevista explicaram através do seu ponto de vista qual a importância de existir um departamento de marketing na empresa, para a diretora do departamento comercial “o departamento de marketing tem como funções comunicar de forma coerente e assegurar uma comunicação muito clara para os diversos públicos, deve ser um departamento próximo do mercado de modo a perceber as suas necessidades e deverá, não só internamente, sistematizar essa informação de forma a fornecer *inputs* para o desenvolvimento de novos produtos, como também na forma como comunicar e desenvolver uma estratégia de vendas que sustente realmente a introdução de produtos”. Para o diretor financeiro “a existência deste departamento é importante não só na comunicação mas na definição dos atributos dos produtos. Deve ter especial incidência sobre o marketing-mix: em que vertente do marketing deve apostar”. Enquanto isso a diretora do departamento de inovação identifica outras funções que o departamento de marketing deve ter como “dar a conhecer tudo o que a empresa faz, não só da marca mas em geral. É uma forma de vendermos fora e sabermos o que vendemos. Focar mais aquilo que fazemos bem e no que deveríamos estar a fazer que não fazemos. A nível interno também é importante, valorizando o que os departamentos fazem dando a conhecer a todos o trabalho desenvolvido”.

Em Abril de 2013, foi criado o departamento de Marketing e Comunicação na OLI, em que tinha como objetivo conseguir posicionar a marca OLI no mercado nacional e além-fronteiras. A empresa considerou que era de extrema importância adicionar mais um departamento à empresa para explorar certas atividades que até então não eram desenvolvidas, principalmente na estratégia da marca e produto.

Este departamento atualmente é composto por 3 *designers* com funções diferentes: *design* de embalagens, de instruções, comunicação e publicidade e dois gestores de produtos, um dedicado à área de gestão de produto de autoclismos e mecanismos (o que é produzido pela OLI) e outro dedicado à gestão de produto de mobiliário de banho (tabela 10)



Tabela 10- Organograma departamento de Marketing

Fonte: Elaboração própria

Até à entrada do departamento de Marketing, funções como a criação de uma estratégia para posicionar a marca OLI no mercado, a comunicação da marca, o posicionamento de preço e a coerência de imagem nos diversos meios não eram responsabilidade de nenhum departamento em específico. Deste modo, os principais objetivos do novo departamento foram:

- Renovar e modernizar a imagem OLI, com o intuito de comunicar mais a inovação, conservando o historial existente que faz parte da empresa;
- Distinguir e diferenciar no mercado relativamente à concorrência;
- Reajustar o posicionamento da empresa face ao mercado que exige mais dinamismo, inovação, proximidade e atenção constante ao cliente;
- Vontade interna de rejuvenescimento da marca desejada por todos os que fazem parte da empresa;
- Posicionar o produto e marca OLI no mercado, aumentando a sua notoriedade tanto no mercado nacional como no exterior.

O departamento de marketing na OLI atualmente é mais responsável por decisões táticas do que decisões estratégicas. O marketing tático representa a dimensão da ação do conceito de marketing, sendo um comportamento de conquista de mercado no curto/médio prazo, o objetivo é criar volume de negócios através do composto do marketing mix (produto, preço, promoção e distribuição); para ser rentável o marketing tático deve apoiar-se numa análise estratégica sobre as necessidades dos mercados e as suas mudanças. O marketing estratégico tem dimensão temporal de médio/longo prazo e, por sua vez, analisa as necessidades do mercado, seguindo a evolução do mercado, deve orientar a empresa para as oportunidades que sejam

adaptadas aos recursos que ofereçam potencial de crescimento (Lambin, 2000). Apesar do departamento de marketing, de momento, ter uma orientação de curto prazo, a sua meta é tomar decisões baseadas em marketing estratégico, onde faz uma análise cuidada e antecipada das necessidades do mercado.

4.5.1 –ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A orientação para o mercado reflete a propensão de uma empresa para adotar o conceito de marketing (Slater et al. 1995). A orientação para o mercado constata-se como sendo a cultura da empresa que produz o desempenho, criando valor superior para os clientes (Slater & Narver, 2000). O departamento de Marketing apesar de recente na empresa tenta ser eficaz em traduzir as necessidades dos clientes, contudo ainda está numa fase de conhecimento quer da empresa quer do mercado, e das próprias necessidades dos clientes, como explicou a diretora de marketing da empresa.

A orientação para o mercado sempre se encontrou no centro da teoria e prática de marketing, sendo condição fundamental para a estratégia competitiva da empresa (Day, 1992). Apesar do departamento de marketing apenas existir na OLI há pouco mais de um ano, a estratégia da empresa sempre foi orientada para o mercado. A OLI é uma empresa que não produz para *stock*, a sua produção provém exclusivamente de encomendas de clientes. Do mesmo modo estes produtos são desenvolvidos através de necessidades comunicadas por estes. A OLI é uma empresa que até então não se antecipa ao mercado, no sentido de não ter uma estratégia definida de pesquisa e análise prévia das necessidades que o mercado possa sentir.

O departamento de marketing pretende então começar a trabalhar sob uma estratégia de desenvolvimento de produtos que possa antecipar as necessidades dos seus clientes. Como resultado de mudanças contínuas e nas necessidades e expectativas dos consumidores, o desenvolvimento e a oferta de produtos e serviços consistentes e inovadores requerem uma constante atenção e resposta eficaz, exigindo que a empresa seja orientada para o mercado de forma a ser bem-sucedida nessas condições (Jaworski & Kohli, 1993).

4.6- DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Como referido anteriormente, a OLI através dos *inputs* fornecidos pelos seus clientes, tenta criar novos produtos que satisfaçam as suas necessidades. Verifica-se que existe uma clara e consistente ligação entre a orientação para o mercado e o desenvolvimento de novos produtos (Baker et al. 1982).

A OLI tem como objetivos anuais aumentar o crescimento de venda de novos produtos. Em 2013, a faturação de novos produtos sobre o total de faturação teve um peso de 1,10% e para o ano 2014 tem como objetivo aumentar esse valor, com a meta de atingir os 2%. Verifica-se através dos dados internos da empresa um crescimento constante na venda dos novos produtos desenvolvidos (tabela 11), sendo que o crescimento de faturação em novos produtos tornou-se mais notável a partir do ano de 2014.

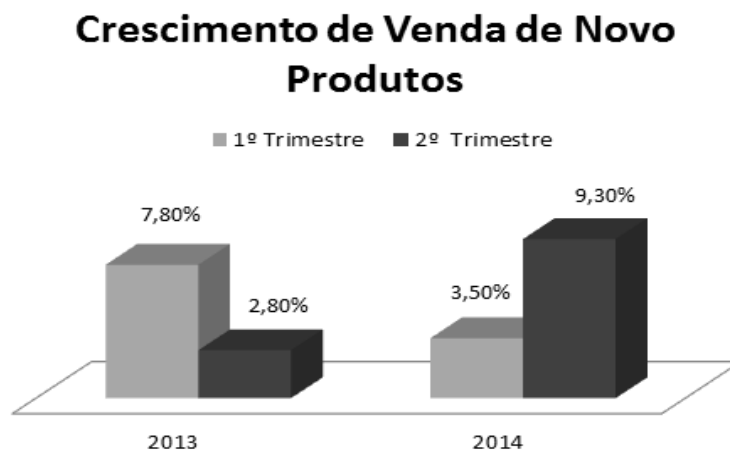


Tabela 11- Crescimento de Novos Produtos

Fonte: Elaborado pela autora

Visto o departamento de Marketing estar na empresa há pouco mais de um ano tem sido difícil para este entrar no processo de desenvolvimento de produto, pois até à sua entrada o processo decorria de uma passagem de informação das necessidades dos clientes através dos comerciais para o departamento de inovação, ao qual este departamento em coordenação com o de Desenvolvimento de Produto seguiam o processo de desenvolver o produto através dos *inputs* fornecidos (ilustração 12). A análise antecipada de custos e viabilidade de produto não era realizada, e muitas vezes

acarretavam custos mais elevados que os próprios proveitos decorrentes dessa customização.

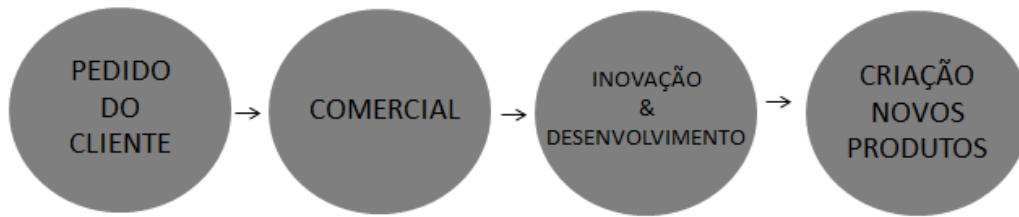


Ilustração 12- Desenvolvimento Produto OLI

Fonte: Elaboração própria

Foi colocada a questão “Do seu ponto de vista, qual a percentagem de introdução de novos produtos no último ano que tenha sido iniciado pelos seguintes departamentos (dividir as respostas para darem um total de 100)”. Os resultados obtidos constam na tabela 12, onde se analisa por resposta dos diversos entrevistados (Diretor de Marketing, Comercial, Inovação e Financeiro) qual a percentagem de introdução de novos produtos realizada pelos departamentos de Inovação, Marketing e Comercial (tabela 12). Verificou-se que os departamentos com maior peso são o comercial, pela sua ligação direta com os clientes e o de inovação que traduzem os *inputs* dados por este departamento em *outputs*. Todos argumentam a fraca influência do departamento de Marketing por este ainda ser recente e estar ainda a ocupar o seu lugar neste desenvolvimento.

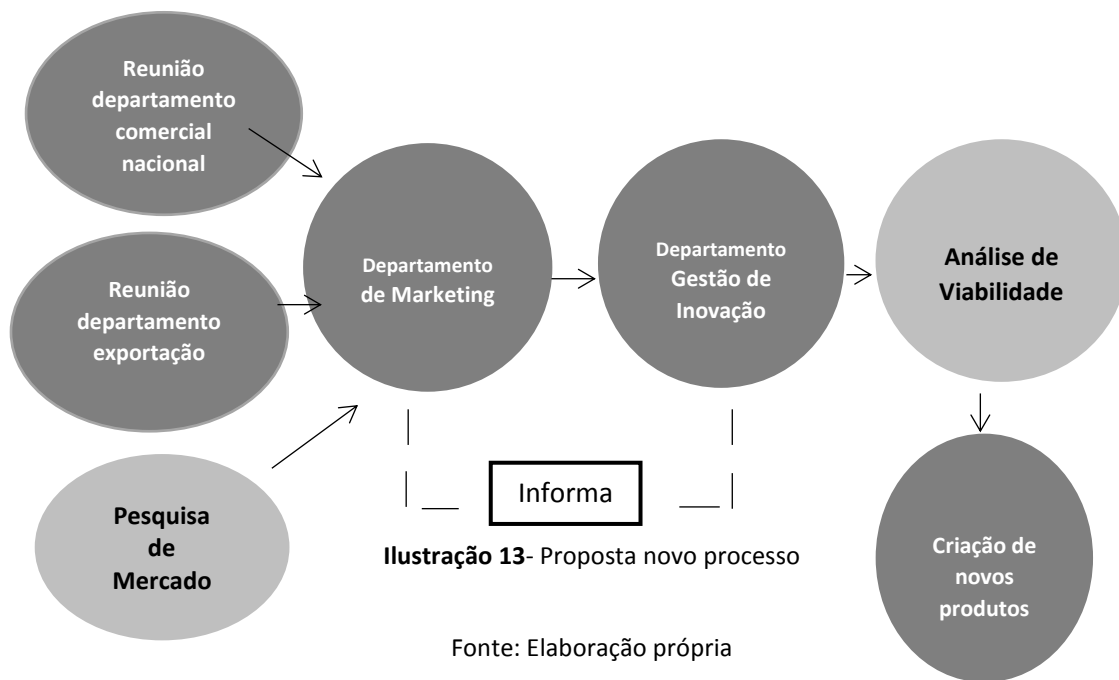
Departamento Envolvido	RESPOSTA ENTREVISTADOS			
	Diretor Marketing	Diretor Comercial	Diretor Inovação	Diretor Financeiro
Departamento Inovação	10%	30%	40%	30%
Departamento Marketing	0%	20%	10%	10%
Departamento Comercial	90%	50%	50%	60%

Tabela 12- Influência de Departamentos no Desenvolvimento Novos Produtos

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se desta forma que o desenvolvimento de produtos provém apenas de uma necessidade sentida e comunicada pelo cliente, não havendo previamente um estudo e uma análise das carências antecipadas do mercado nem uma análise de viabilidade do próprio projeto.

Através da análise atentada da autora sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos, esta propõe uma estrutura que integre o departamento de marketing (ilustração 13). Sendo até este o primeiro interveniente do processo. Pretende-se assim que seja o departamento de marketing, através da sua pesquisa de mercado e do *feedback* dado pelos comerciais, que faça a ponte para os outros departamentos. Deverá transmitir a informação obtida ao departamento de Inovação e Desenvolvimento para que possam desenvolver produtos de acordo com as exigências do cliente e antecipar necessidades. Neste processo, é sugerida uma análise da viabilidade do projeto, analisando os custos que terá a produção desse produto e possível retorno que poderão obter.



Segundo Rizzoni (1991) a capacidade de marketing é fundamental para o sucesso de novos produtos desde que a informação sobre as necessidades dos clientes e da concorrência sejam consideradas etapas no desenvolvimento de novos produtos.

O marketing na OLI para além de entrar no início do processo de desenvolvimento de produtos, deve fazer o acompanhamento desta evolução criando um plano de

marketing bem definido e estruturado para que quando o produto seja lançado no mercado seja um sucesso.

4.7- AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE DE MARKETING

As organizações necessitam de avaliar e controlar as suas atividades e o marketing não é exceção. Independentemente de estarem em boas ou más condições, todas as organizações têm de analisar e rever a performance global para identificar progressos e identificar áreas a melhorar (Connor & Tynan, 1999).

A OLI realiza mensalmente uma reunião designada de *Balanced ScoreCard* (BSC) que é utilizada como um instrumento para promover a aproximação do nível operacional (responsáveis de departamento) com o nível estratégico (administração). O principal objetivo destas reuniões é alinhar o planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa.

Os objetivos, as políticas, as estratégias e os programas definidos para o marketing devem ser regularmente reavaliados. É através do controlo que se detetam falhas na implementação ou na estratégia (Kotler, 2003). Contudo, este é sempre um ponto sensível de análise, revelou a diretora do departamento de marketing da OLI, pois “a análise de retorno das atividades de marketing é sempre a grande dificuldade, pois nunca se consegue separar a atividade de tudo o resto que se faz. Não é por acaso que Henry Ford dizia que “sei que metade da publicidade que faço é inútil, o problema é saber exatamente qual é essa metade”. Portanto, é sempre muito difícil, no geral, saber qual o retorno das atividades que desenvolvemos”. No mesmo sentido, o diretor financeiro comentou que o departamento consegue facilmente ligar as suas atividades a resultados financeiros mas não consegue medir o retorno dessas atividades. Atualmente o departamento de Marketing tem um orçamento relativo às vendas anuais que ronda os 2,5%, tendo sido este valor fornecido pela diretora de marketing.

Vorhies e Harker (2000) propõem que a relação entre competências de marketing e desempenho financeiro da empresa poderia ser melhor explicada através de uma dimensão de desempenho não financeiro, tal como a satisfação dos seus clientes. A OLI realiza anualmente um inquérito de satisfação aos clientes do mercado nacional e

internacional, é um inquérito relativamente extenso em que se mede a satisfação e compara-se aos anos anteriores para se entender de que forma se evoluiu.

O departamento de marketing pretende analisar indicadores que até então não eram analisados e que do ponto de vista do marketing têm grande valor para se perceber qual a estratégia que a empresa deve adotar e que caminho deve seguir. O controlo não deve ser algo singular, mas um conjunto de ferramentas que garantam que a organização está no rumo certo (Kotler, 2003).

Basicamente o objetivo do departamento de marketing será a criação de indicadores que permitam monitorizar constantemente a evolução do mercado, conseguindo compreender as potenciais necessidades dos clientes e de que forma estão a ser cumpridas. Desta forma, torna-se fundamental a interligação com outros departamentos possibilitando a troca e partilha de informação de forma a alavancar o crescimento da organização.

4.8 –RENOVAÇÃO DA MARCA OLI

Uma das primeiras atividades desenvolvidas pelo departamento de marketing foi criar uma imagem coerente. Para analisar em detalhe este reposicionamento a autora utilizou como proposta o modelo triádico da marca, ferramenta concetual discutida por Brito e Lencastre (2000). Na sua perspetiva a marca é vista como um sinal (nome e *identity mix*) distintivo de uma organização, os seus produtos (*marketing mix*) e detentor de uma imagem junto do público (*public mix* e *image mix* da marca).

O *identity mix* é constituído por elementos como: nome (*brand name*), o grafismo (*brand mark*) do qual fazem parte: o logotipo, o *lettering* e o *coloring* e a marca registada (*trademark*) que corresponde à proteção legal do carácter distintivo da marca. Estes sinais são emitidos para o *public mix* da marca que, de acordo com o modelo Brito e Lencastre (2000), pode ser diversificado (clientes internos, clientes externos, acionistas, fornecedores, entre outros), a partir dos quais resultam diferentes imagens de marca, o *image mix*. Assim, quando consistentemente trabalhados, os sinais da marca promovem a notoriedade e facilitam a formação de associações cruciais para o valor da marca.

Sistematizando, em relação ao *identity mix* da marca devemos caracterizar o nome, o logotipo e o *slogan*. Já no que se refere ao *marketing mix* é importante o produto, o preço, a comunicação e a distribuição. E no pilar recetor do *public* e *image mix* deve-se caracterizar a notoriedade e as associações da marca junto dos seus públicos.

4.8.1- IDENTITY MIX

No âmbito do reposicionamento da marca OLI, a empresa despoletou um processo de mudança da imagem. Para acompanhar as alterações e exigências do mercado, a OLI alterou o seu posicionamento para fazer face a essas alterações e tornar-se numa marca rejuvenescida, forte, direcionada para o futuro que ambiciona: a liderança do mercado não só a nível ibérico mas também mundial. Uma vez que se pretende a construção de uma marca forte, é fundamental ser consistente no modo de comunicar nas áreas de negócio onde a empresa atua.

Foram criadas regras e recomendações para assegurar uma aplicação correta dos elementos visuais da marca OLI e garantir assim uma identidade uniforme e coesa, foi com este objetivo criado o Manual da Marca. A seguinte imagem (ilustração 14) demonstra a alteração dos elementos visuais ao longo dos anos: o logotipo é um dos elementos nucleares do *identity mix* que, em conjunto com os restantes, deve cumprir as duas principais funções da marca: identificar e diferenciar. De uma forma geral, o logotipo alterou as suas cores e o *lettering*. O fato de manter algumas das características do logotipo anterior tem como objetivo conservar o historial e a notoriedade da empresa. Este novo logo apresenta um *design* mais neutro, *clean* e moderno.



Ilustração 14- Alterações do logotipo

Fonte: Documentos Internos

Os *slogans* são frases pequenas que comunicam informação descritiva ou persuasiva sobre a marca. Funcionam como importantes fontes de associações favoráveis, potenciando a acessibilidade e interpretação da informação relacionada com a marca. A OLI após o *rebranding* manteve o mesmo *slogan* “Inspired by water...” (ilustração 15), pois considerou que este comunicava de forma direta e explícita a fonte de inspiração da empresa.

Inspired by water...

Ilustração 15- Slogan

Fonte: Fornecido gentilmente pela empresa

Todos os instrumentos de comunicação da OLI, tanto a nível interno como externo, sofreram alterações para o novo logo. Este foi um dos pontos referidos pelas diretoras do departamento comercial e de inovação, quando foram questionadas sobre as diferenças que notaram com a entrada do departamento de marketing. Ambas destacaram a uniformização da marca, sendo esta mais coerente em todos os meios em que trabalha, tanto a nível interno como externo.

4.8.2-MARKETING MIX

No que se refere ao marketing mix da marca, é importante a análise da missão da marca uma vez que caracteriza a orientação da marca. A missão da empresa antes da entrada do departamento de marketing era: *Produzir e comercializar produtos de qualidade que satisfaçam as necessidades dos consumidores, sempre apresentando soluções inovadoras e amigas do ambiente* (informação gentilmente cedida pela empresa), e com o novo posicionamento alterou a sua missão para - *criar, produzir e comercializar soluções inovadoras na área hidro-termo sanitária à escala global, antecipando as expectativas dos clientes, estabelecendo parcerias e atuando de forma socialmente responsável* (informação gentilmente cedida pela empresa).

4.8.2.1- PRODUTO

O produto está no centro do património da marca, na medida em que é a principal fonte de rentabilidade da empresa. A OLI como líder de mercado em autoclismos a

nível ibérico tem de ter grande preocupação na produção do seu produto e como este chega ao seu cliente.

Até à entrada do departamento de marketing, o produto com marca OLI era apenas vendido a nível nacional, pois para o mercado de exportação a OLI tem parceria com clientes com uma *Original Equipment Manufacturer (OEM)*, que é uma modalidade diferenciada de distribuição de produtos em que estes não são vendidos aos consumidores finais, mas sim a outras empresas que comercializam os produtos e os fazem chegar ao consumidor. No caso da OLI os produtos OEM não têm marca do fabricante, com o objetivo de ficar ao critério do revendedor colocar a sua própria marca ou vendê-los sem qualquer marca associada.

Uma das maiores dificuldades encontradas pelo departamento de marketing, foi instituir no departamento de exportação o conceito de marca OLI, alterar a sua visão de *OEM-Oriented* para *Brand-Oriented*. A diretora de marketing apontou esta questão como sendo uma das mais difíceis de limar, pois mudar mentalidades, e instituir processos internos novos, demoram sempre muito tempo a ser assimilados por todos os intervenientes. O grande desafio foi instaurar nos comerciais a mentalidade de transmitirem aos seus clientes o valor da marca OLI e o seu potencial enquanto marca. Para isso, desenvolveu instrumentos de venda, tais como catálogos de marca OLI onde apresentam os produtos e as características técnicas de produto, criou apresentações/formações de produtos direcionadas aos clientes onde apresenta de forma mais direta o grande comprometimento da marca com o cliente.

Umas das ações mais visíveis realizadas pelo departamento de marketing foi a uniformização das embalagens. O grande objetivo para além da redução de custos em *packaging* foi de uniformização da própria imagem para todos os mercados. Até à entrada do departamento de Marketing cada país tinha uma embalagem correspondente ao mesmo produto (ilustração 16).



Ilustração 16- Embalagens desenvolvidas (antigas e nova)

Fonte: Fornecido gentilmente pela empresa

Como se pode ver na Ilustração 16, o departamento tentou uniformizar a imagem OLI, na primeira imagem é uma embalagem dedicada aos mercados externos (exceto Itália), a segunda imagem era uma embalagem para o mercado italiano e a última foi a nova embalagem criada. Esta última embalagem vem satisfazer todos os mercados, além de corresponder às regras do manual da marca, vem com diversas línguas de forma a ser universal.

4.8.2.2-COMUNICAÇÃO

A política de comunicação da OLI tem como objetivo apresentar o perfil da empresa aos *stakeholders* a quem se dirige, nomeadamente a acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade local e outros parceiros. A transparência, a abertura, o diálogo e a interatividade são aspetos essenciais para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz.

Com a entrada do departamento de marketing, este teve como objetivo melhorar a comunicação, tanto interna como externa. A nível interno, apostou num jornal que já

existia – o OLIinforma – tornando-o num meio de comunicação mais informativo sobre tudo o que se desenvolve na empresa. A diretora do departamento de inovação referiu que “um dos pontos que são visíveis desde a entrada do marketing é a comunicação que se faz a nível interno, como, por exemplo, o jornal OLIinforma [que agora] é utilizado de uma forma muito mais bem conseguida, onde consegue apresentar aos seus colaboradores tudo o que a OLI tem feito e faz atualmente”.

A nível de comunicação externa, houve uma preocupação em aumentar as notícias publicadas pela empresa, fosse a comunicar novos prémios ganhos, lançamento de novos produtos, parcerias desenvolvidas com entidades externas, entre outros. Como relataram as diretoras do departamento de inovação e do departamento comercial, “verificou-se um aumento de notícias publicadas sobre a empresa e uma aposta do departamento de marketing em divulgar cada vez mais o que se faz na OLI e esta aposta tem sido bastante visível”. Para além de uma aposta de comunicação *offline* também houve uma preocupação da OLI a nível de ações de marketing digital, considerou-se de extrema importância implementar *newsletters* tanto para o mercado nacional como para o de exportação, com o objetivo de fortalecer ligações com clientes e potenciais clientes. As *newsletters* contêm informações chave a divulgar aos diversos públicos, como lançamento de novos produtos, prémios ganhos e feiras nacionais e internacionais em que a empresa marca presença. Este foi um dos primeiros passos do departamento de marketing para conseguir chegar mais próximo dos clientes além-fronteiras.

A aposta em exposições de clientes é outra forma que o departamento utiliza para comunicar a marca. Com a aplicação dos seus produtos em loja de clientes e de criação de expositores atrativos, pretendem comunicar a marca OLI de forma mais presencial. Também houve um aumento de eventos destinados aos clientes, assim no ano de 2014 estão programadas mais atividades, sendo que duas delas já foram organizadas – no mês de Abril e Maio – e a última será no mês de Outubro. O intuito, para além de aumentar as vendas, é também de apresentar a nova imagem da marca OLI e o seu novo posicionamento, aumentando a proximidade com o cliente.

4.8.2.3-PREÇO

O preço é uma variável muito importante do marketing mix na medida em que posiciona o produto face à concorrência, cuja sua definição tem implicações ao nível da imagem da marca. Além disso, é uma importante variável pois permite à empresa obter um retorno face ao investimento realizado, contudo, torna-se importante adequar esta variável de acordo com três variáveis fundamentais: o valor percebido pelo cliente, o valor investido pela empresa e a concorrência. O preço é uma variável com grande impacto para a OLI, pois também é através deste que consegue chegar aos clientes com preços mais competitivos do que a concorrência. São realizados vários estudos de forma a posicionar a variável preço.

Este é um trabalho que o departamento de marketing ficou responsável: analisar o mercado e verificar como a sua concorrência se posiciona em termos de preços e poder adaptar o preço de forma a ser mais competitivo.

Nas entrevistas realizadas aos diretores de marketing, comercial, inovação e financeiro estes relativamente à questão a nível da estratégia da empresa, afirmam que a empresa quer sobressair no mercado pela diferenciação de produtos mas acima de tudo oferecê-lo a um custo razoável. A diretora de inovação afirma que a OLI não é a empresa que oferece os produtos mais caros, mas também não é a que oferece os mais baratos, não sendo assim a estratégia principal da empresa a liderança pelo custo. Em suma, os principais objetivos da OLI centram-se na contenção de custos, aumento da produtividade e otimização da rentabilidade passando pela consolidação a médio e longo prazo e reequilibrando a estrutura financeira.

4.8.2.4-DISTRIBUIÇÃO

No marketing mix resta abordar a distribuição. A distribuição a nível nacional é feita através de uma transportadora subcontratada, a Transbranca, que distribui por todo Portugal Continental os produtos aos revendedores da marca OLI. Em termos de distribuição, o departamento de marketing não esteve envolvido em nenhuma alteração.

4.8.3 -IMAGEM MIX

A imagem é constituída pelas percepções dos consumidores relativos à diferenciação da marca. Daqui surgem comportamentos e atitudes tais como a notoriedade, a estima, a preferência, a adesão e a fidelidade.

É no pilar recetor do *public* e *image mix* que se analisa a notoriedade e as associações da marca junto dos públicos. Nas entrevistas realizadas, para analisar o *top of mind* da marca OLI, foi questionado: “Quando cito o nome da marca OLI, qual é o primeiro significado/atributo que lhe surge na mente?” e as respostas de todos os entrevistados foi - Autoclismos. Foi também questionado os pontos fortes e fracos da marca OLI e os resultados obtidos foram os seguintes (tabela 13):

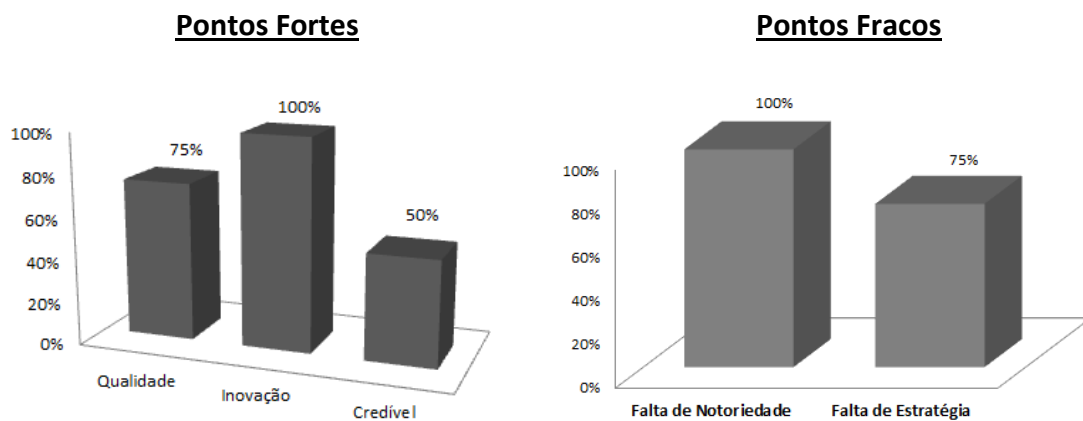


Tabela 13- Pontos fortes e fracos

Fonte: Elaboração própria

Em suma, a marca OLI é vista pelos entrevistados como uma marca com qualidade, credível e inovadora. Contudo, verifica-se a inexistência de uma estratégia definida e a falta de notoriedade de marca é vista como um ponto fraco.

4.8.4- RESULTADOS IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

O departamento de marketing tem vindo a desenvolver atividades que são notórias tanto a nível interno como externo. A mudança de imagem foi a mais destacada nas

entrevistas, tanto o nível do *design* (logo e embalagens de produtos), assim como o aumento e melhoria da comunicação, a nível externo e a nível interno.

De forma a demonstrar resultados mais reais, que resultaram da criação do departamento de marketing na empresa, a autora efetuou uma análise de indicadores introduzidos por este departamento (tabela 14).

De acordo com os resultados obtidos na análise feita pela autora, verifica-se no geral uma melhoria na maioria dos indicadores. Houve um aumento nas vendas de produtos OLI assim como se apurou um crescimento na margem destes produtos. Estes incrementos tiveram como causa principal a aposta do departamento de marketing em melhorar a comunicação da marca, assim como a criação de uma estratégia de formações internas e externas de produto. A marca OLI hoje tem um posicionamento muito mais forte e coerente no mercado relativamente ao de dois anos atrás.

O indicador da satisfação do cliente segue uma escala de 1 a 5, sendo o 1 - Não Satisfaz e o 5 - Muito bom. Neste âmbito a OLI tem uma pontuação de 4 o que significa nesta escala Bom. A OLI pretende chegar ao 5 (Muito Bom) com o aumento da atenção ao cliente tanto durante o processo de venda como no pós-venda.

Quanto ao indicador que analisa o cumprimento do orçamento de marketing, este foi o único que saiu fora do objetivo definido, e isto deve-se principalmente aos eventos desenvolvidos até então, e a vontade de expor a marca em todos os clientes de forma a aumentar a sua notoriedade.

Como descrito anteriormente, no *rebranding* da marca o departamento teve em especial atenção a alteração das embalagens do produto. Foi realizada uma análise de todas as caixas existentes para os diversos mercados e o resultado foi uma uniformização numa embalagem única com diversas línguas de forma a estar adaptada a qualquer mercado.

A divulgação da marca foi outro ponto em que o departamento de marketing apostou, e o resultado foi o aumento de notícias publicadas na imprensa assim como uma maior divulgação ao *website* da empresa que gerou o aumento de visitas.

	Objetivo Estratégico	Métrica	Frequência	Critério	Definitivo 2013	Meta 2014	2º Semestre 2013	1º Semestre 2014
Económico Financeira	Aumentar as percentagens de vendas de produtos marca OLI	Faturação de produtos marca OLI / faturação total (existente)	Mensal	Maior ou igual	Não existia	55%	43%	50%
	Aumentar a margem de produtos novos marca OLI	Margem bruta de novos produtos \geq 5% que os restantes produtos	Mensal	Maior ou igual	Não existia	5%	4%	5%
	Cumprimento do Orçamento de Marketing	Orçamento definido para atividades de marketing	Trimestral	Menor ou igual	Não existia	650.000€	Não aplicável	+20% que o estipulado
	Diminuição dos custos com caixas de cartão	Custo de cada nova embalagem vs. Anterior embalagem mesmo produto	Mensal	Menor ou igual	Não existia	10%	-	3%
Notoriedade	Aumentar o nível de satisfação dos nossos clientes no que diz respeito ao marketing	Satisfação dos clientes inquiridos face ao departamento de marketing	Anual	Maior ou igual	4	4,2	4	4,3
	Aumentar o nº de visitas médias mensais ao <i>website</i>	Visitas médias mensais ao <i>website</i>	Trimestral	Maior ou igual	5.600 unid.	5.700 unid.	-	3.265 unid.
	Aumentar o nº de notícias publicadas sobre a OLI	Notícias OLI publicadas na imprensa	Trimestral	Maior ou igual	60 unid.	65 unid.	34 unid.	53 unid.

Tabela 14- Análise de Indicadores Depº Marketing

Fonte: Elaboração Próprio

CAPÍTULO V- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente caso de estudo tem como objetivo apresentar a influência do departamento de Marketing na empresa em análise, percebendo de forma mais analítica como contribui para o sucesso organizacional. Especificamente, o foco foi colocado no conceito de orientação para o mercado, pois esta tem vindo a proporcionar importantes contribuições para o conhecimento nas áreas de marketing, de forma mais abrangente, na gestão das organizações.

Neste capítulo final, apresentam-se as conclusões obtidas, descrevendo de seguida as implicações e limitações inerentes a este estudo, sugerindo algumas linhas de investigação futuras.

5.1- CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo de caso foi examinar a influência do departamento de marketing numa empresa com gestão familiar, existente há 60 anos no mercado. O departamento de marketing, dado que existe há cerca de um ano e meio, conclui-se que já tem uma influência considerável, dado o seu tempo de existência. Isto dever-se-á à orientação de mercado verificada na OLI e na necessidade reconhecida de haver uma maior coerência na comunicação da marca OLI, nos diversos mercados assim como a nível interno.

Para este estudo, a metodologia adotada foi, numa primeira fase, a da pesquisa de dados secundários, reunindo-se um conjunto de dados acerca da organização que já existiam e feito por terceiros. Numa segunda fase, através de pesquisa de dados primários, foi feita uma recolha de informação focada no que está a ser feito pela organização e quais as perceções dos colaboradores. Reunida toda a informação necessária, procedeu-se à análise dos dados que possibilitou obter uma visão de detalhe mas também de alto nível do que está a ser feito.

As entrevistas realizadas aos diretores do departamento financeiro, Inovação, marketing e comercial permitiram identificar a influência do departamento de

marketing numa empresa inovadora (com 40 patentes ativas) orientada para o mercado.

Desde a criação do departamento de marketing a empresa, segundo os entrevistados, viu melhorias significativas ao nível da imagem da marca, sendo hoje uma marca muito mais coerente em todos os mercados em que atua, tendo criado um posicionamento forte e aumentado a sua notoriedade, o que possibilitou melhores margens de venda de produtos com marca OLI (incremento de 5% nas margens de venda, já no 1º semestre de 2014, e após um ano e meio de existência do novo dep.º de marketing).

Com este estudo, verificou-se que a OLI tem uma cultura organizacional com gestão familiar, orientada para o exterior, e alavancando a inovação aberta (para o desenvolvimento de novos produtos). O objetivo principal da OLI é satisfazer as necessidades dos seus clientes dando respostas às suas exigências através de produtos inovadores, para o qual recorre a parcerias com universidades e outras entidades externas (Slater & Narver, 1990), sendo que as parcerias com as universidades são, em particular, muito proveitosas.

O departamento de Marketing atualmente toma mais decisões táticas (ligadas a relações públicas, vendas e publicidade) (Verhoef e Leeflang, 2009) que estratégicas (ligadas a visões de mercado diferentes e ao lançamento de produtos inovadores, por exemplo), contudo tem como meta, num curto espaço de tempo, começar a ter decisões mais estratégicas e cooperar de forma mais próxima com o departamento de inovação. Nesse sentido, o departamento de marketing deve estar no início do processo de desenvolvimento de novos produtos, sendo o departamento que faz a ponte entre o exterior (clientes/ concorrência) e o departamento de inovação & desenvolvimento.

‘Porque é que a OLI é um caso de sucesso em Portugal?’ Esta questão pode ser analisada a vários níveis, mas a resposta estará relacionada com o seu crescimento gradual, principalmente a nível internacional (de acordo com o modelo de Uppsala), e pela sua adaptação às necessidades dos clientes e compreensão dos mesmos, aplicando todo o *know-how* existente. A OLI trabalha com mercados exigentes (Porter, 1990) o que faz com que necessite de estar sempre a melhorar as suas capacidades

inovadoras e produtivas (de eficiência). As apostas que faz com parcerias externas e os incentivos que cria especialmente para motivar os seus colaboradores a serem inovadores (Webster, 1988, citado por Jaworski & Kohli, 1993), faz com que a OLI seja vista no mercado como uma das empresas Portuguesas mais inovadoras. Assegurar esta inovações patenteando-as garante a continuação de um trabalho único e inovador no mercado em que atua.

Restará acrescentar que a OLI fomenta, de certa forma, o emprego a mulheres, vistas como sendo melhores colaboradoras em áreas específicas do que os de sexo masculino (dando mais atenção ao detalhe, dedicando-se mais à empresa, entre outros), o que não é único no mercado de trabalho uma vez que também acontece noutras empresas (Yunus, 2008).

5.2- LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como foi verificado neste caso de estudo, o departamento de Marketing apenas existe na OLI há um ano e meio o que faz com que a análise da sua influência não seja facilmente mensurável e analisável, no sentido de se poder avaliar o antes e o depois da entrada deste departamento.

Em termos de investigação futura seria interessante (1) analisar casos múltiplos através de uma abordagem multi-perspetiva, que incluísse também a perceção dos clientes e dos fornecedores; (2) alargar o estudo a empresas do mesmo setor mas com realidades organizacionais distintas, de forma a comparar resultados; (3) alargar o estudo a empresas de setores distintos, verificando a sua aplicação; (4) introduzir variáveis externas, com efeito moderador, como a turbulência tecnológica ou a intensidade da concorrência; (5) realizar esta análise periodicamente abrangendo a opinião de mais colaboradores, como os operários da fábrica e (6) compreender a opinião dos clientes relativamente ao *rebranding* da marca.

BIBLIOGRAFIA

- ACS, Z. J., & Audrestshch, D. B. (1988). Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *The American Economic Review*, 78(4), 678–690.
- AICEP (2014). Oliveira & Irmão lidera pedido de patentes entre empresas portuguesas. Notícia de 06-03-2014. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId={B635E69D-D0ED-47AE-83F5-B43531786114}>, acedido a 22-10-2014.
- Baker, Michael J., C.D. Black, and Susan Hart (1982), The Competitiveness of British Industry: What Really Makes the Difference. *European Journal of Marketing*, 22 (2), 70–85.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1999). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 134.
- Brito, C. M.; Lencastre, P. (2000), *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa, Verbo.
- Bruggen, G. H. Van, & Wierenga, B. (2005). When are CRM Systems Successful? The Perspective of the User and of the Organization. *ERIM Report Series Research in Management*, 50.
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23.
- Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovating Business Models With Co-Development Partnerships. *Research-Technology Management*, 50(1), 55–59.
- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 35–42.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. *Harvard Business School*, 406–408.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm. *Creativity and Innovation Management*, 17(4), 334–335.
- Chrisman, J. J. (2003). *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*. Coleman White Paper series.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Baylor University*, 19–39.

- Connor, P., & Tynan, C. (1999). In Sickness and In Health: Exploring and Redeveloping a Measure of Marketing Effectiveness. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 733–756.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (1998). *Portfolio management for news products*. New York: Perseus Books.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75–87.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Day, G.S. (1990). Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. *The Free Press, New York*.
- Day, G. S. (1992). Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 323–329.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities Of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
- De Faria, P., Lima, F., & Santos, R. (2010). Cooperation in innovation activities: The importance of partners. *Research Policy*, 39(8), 1082–1092.
- Denison, D. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 203–206.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1997). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213–232.
- Enkel, E., & Gassmann, O. (2009). Open R&D and open innovation : exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311–316.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). Interviewing: The Art of Science. *The Handbook of Qualitative Research*, 361–376.
- Freire, A. (2000). *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Gibbs, G.R. (2007) *Analyzing Qualitative Data*. London: Sage.

- Harmsen, H., Grunert, K. G., & Declerck, F. (2000). Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity. *R&D Management*, 30(2).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: Internacional differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures And Organisations: Software Of The Mind - Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*. London: HarperCollins.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. UK: Little, Brown.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation : Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1996). Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 35(1), 119–135.
- Kannebley, S., Sekkel, J. V., & Araújo, B. C. (2008). Economic performance of Brazilian manufacturing firms: a counterfactual analysis of innovation impacts. *Small Business Economics*, 34(3), 339–353.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management*, 24(4), 689–713.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation : A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on. *Journal of Marketing*, 69, 24–41.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: THE Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. 11th Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da Empresa Familiar no Mundo. *Revista Do BNDES*, 7(1), 1–18.

- Lichtenthaler, U. (2008). Open Innovation in Practice : An Analysis of Strategic Approaches to Technology Transactions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 148–157.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote, 12.
- Litz, R. A. (2008). Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. *Family Business Review*, 11(3), 217–236.
- Merrilees, B. & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(6), 537-552.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180–197.
- Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*. 40(8), 803-824
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20–35.
- Neves, J. C. (2001), A sucessão na empresa familiar: a estrutura de governo e o controlo do capital. *Conferência de Finanças*, Universidade dos Açores, 11-06-2001, 1–18.
- OCDE (2005), Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data. *France: OCDE Publications*, 3rd ed.
- Oliveira, D. R. (2007) *Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas, 24.
- Oliveira, L. (2003). A mão invisível da inovação: A construção social das técnicas e dos mercados. *Tese de Doutoramento*. Lisboa: ISCTE.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Petromilli, B. M. (2002). Creating Brand Harmony. *MM*, 17–20.
- Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & Leadership*, 30(5), 22–28.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Remenyi, Dan (2012). Case Study Research: The Quick Guide Series. *Academic Publishing International*.

- Rizzoni, A (1991). Technological Innovation and Small Firms: A Taxonomy. *International Small Business Journal* 9(31), 31-42.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63–74.
- Teece, D., & Gary, P. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Oxford University Press*, 3(3), 537–556.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Veblen, T. (1899). The Theory of the Leisure Class. *Reprints of Economic Classics Series*, 261.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm. *American Marketing Association*, 73, 14–37.
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance: Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145–171.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business Families in Business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.
- West, M. a., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., ... Waring, J. (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1299–1310.
- Yunus, M. (2008). *Criar um mundo sem pobreza - O negócio social e o futuro do capitalismo*. Lisboa, Portugal: Difel.

ANEXOS

ANEXO 1. Stand OLI 2014



ANEXO 2. Semana da Reabilitação Urbana

